

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Bc. Lukáš Němeček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně“.

V Ostravě 30. dubna 2010

Lukáš Němeček

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Andree Čopíkové za odborné vedení a poskytnutou pomoc při zpracování diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců .....	7
2.1	Pojetí lidských zdrojů.....	7
2.2	Motivace a stimulace.....	7
2.3	Lidský potenciál .....	8
2.4	Obecné pojetí motivace .....	8
2.4.1	Pojetí motivace dle různých autorů .....	9
2.5	Motivační stimuly .....	9
2.5.1	Pružný systém zaměstnaneckých výhod .....	11
2.5.2	Motivace k práci a spokojenost pracovníků .....	12
2.6	Působení motivace.....	12
2.7	Formy motivace.....	13
2.7.1	Motivace vědomá a nevědomá.....	13
2.7.2	Motivace primární a sekundární.....	13
2.7.3	Motivace vnitřní a vnější.....	13
2.8	Zdroje motivace.....	14
2.8.1	Potřeby .....	14
2.8.2	Návyky .....	14
2.8.3	Zájmy .....	15
2.8.4	Ideály a hodnoty .....	15
2.9	Motivační proces .....	15
2.10	Pracovní motivace .....	16
2.10.1	Motivace pracovního jednání .....	16
2.11	Teorie pracovní motivace .....	17
2.11.1	Obsahově zaměřené teorie .....	17
2.11.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....	20
2.11.3	Teorie zaměřené na speciální účely.....	22
2.12	Moderní pojetí motivačních teorií.....	22
2.13	Hlavní poznatky motivačních teorií .....	23
2.14	Faktory motivace.....	24
2.15	Motivace a pracovní výkon .....	24
2.16	Metody a techniky sběru dat .....	26
2.17	Shrnutí teoretické části .....	27
3	Charakteristika organizace .....	29
3.1	Profil společnosti.....	29
3.2	Silné a slabé stránky organizace.....	30
4	Analýza systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	31
4.1	Cíl analýzy.....	31
4.2	Zaměstnanci společnosti.....	31
4.3	Vzdělávání zaměstnanců společnosti .....	32
4.3.1	Adaptační program .....	33
4.3.2	Profesní příprava zaměstnanců.....	33
4.4	Systém odměňování zaměstnanců.....	34
4.4.1	Pracovníci dělnických profesí .....	35
4.4.2	Mzda a její složky .....	36

4.5 Zaměstnanecké benefity .....	36
4.5.1 Výčet zaměstnaneckých výhod .....	37
4.6 Komunikace ve firmě .....	38
4.6.1 Porady vedení společnosti .....	38
4.6.2 Ostatní formy komunikace .....	39
4.7 Dotazníkové šetření .....	39
4.7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	40
5 Návrhy a doporučení .....	56
6 Závěr .....	62
Seznam použité literatury .....	63

# 1 Úvod

Lidský potenciál se pomalu ale jistě stává ve firmách, které jsou na špičce ve svém oboru, tím nejcennějším organizačním aktivem, jež společnost vlastní. Společnosti, které si tento proces uvědomují, se většinou dají velice dobře popsat sloganem "Učí se organizace", protože jsou si vědomy toho, že obrovský lidský potenciál se ve společnosti naplno projeví až v okamžiku, kdy zaměstnanci získají pocit, že osobně, byť jen malým dílem, přispívají k něčemu, co je součástí cíle společnosti a má to smysl. A právě tento lidský potenciál může být za pár let tou jedinou a rozhodující konkurenční výhodou, díky které mezi ostatními konkurenty společnost přežije a bude úspěšná.

Svou diplomovou práci, kterou jsem zpracoval na ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava, jsem věnoval rozvoji lidského potenciálu organizace, který je v dnešní době neocenitelným a nejdůležitějším zdrojem firmy. Pouze podnik, který bude mít dobrou a kvalitní pracovní sílu, bude konkurenceschopný, schopný přežít ve stále se měnícím tržním prostředí a dosahovat dlouhodobého a stabilního rozvoje.

Pokud chce podnik získat a udržet si kvalifikované pracovníky, musí vytvářet účinnou personální politiku. Jednou z klíčových oblastí personální politiky je motivace. Pokud se podaří manažerům vytvořit takový motivační program, který bude alespoň z větší části odpovídat motivačnímu profilu jejich zaměstnanců, získají tak motivované a loajální zaměstnance, což se pak projeví i na kvalitě odvedeného výkonu. Motivovaní pracovníci mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Dochází tak k identifikaci jedinců s organizací, s úspěchem se zvládají změny a podnik má tak vytvořené podmínky pro dlouhodobý rozvoj a prosperitu.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat současnou situaci v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. a vypracovat návrh na zdokonalení činností, které se této problematiky týkají. Řešení vychází ze studia dostupné literatury, z rozboru současného stavu v podniku. Práci jsem rozdělil do dvou hlavních částí. První část je zaměřena na teoretická východiska přístupu k motivaci. Ve druhé části jsem charakterizoval společnost TAJMAC – ZPS, a.s., analyzoval současnou situaci motivace v podniku a pokusil se nastínit návrhy na zlepšení.

## **2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců**

### **2.1 Pojetí lidských zdrojů**

*„Nejcennějším vlastnictvím firmy jsou její lidé.“ (Tomáš Baťa)*

Podle Koubka (2001) lidské zdroje představují největší bohatství podniku, protože mu poskytují potřebné znalosti, dovednosti a aktivity. Jen prostřednictvím těchto dovedností a aktivit může být dosaženo základního cíle, a to přežití v náročném prostředí a ostré konkurenci.

Podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si významu a hodnoty lidských zdrojů.

### **2.2 Motivace a stimulace**

Při motivaci lidí je dobré zvážit, zda zužitkovat vnitřní motivy, které již člověk má, nebo zda je vhodnější použít vnější stimulaci. Manažeři obvykle využívají vnější stimulaci, aniž by to vedlo k vyšším efektům. Je potřeba si uvědomit, že motivy jsou lidem vlastní, není nutné je vytvářet, stačí je jen poznat a využít. Obvykle působí dlouhodobě a koexistují s osobností člověka. Stimuly jsou naopak faktorem vnějším, který je v chování člověka cizí, a proto je třeba na ně opakovaně vynakládat úsilí.

Můžeme tedy říci, že motivy působí na člověka přirozeně, a proto jsou účinnější než stimuly, které mají vliv pouze po dobu, po kterou je vynakládáno úsilí na jejich působení.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické naladění.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci této osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné efektivně stimulovat. Musíme si však uvědomit, že stimulace není jednorázový počín, ale musí probíhat stále. Škála stimulačních prostředků je velmi pestrá. Stimulem může být v zásadě cokoli, co je pro pracovníka významné, cokoli co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

## **2.3 Lidský potenciál**

Výjimečný talent, rozvinutá kreativita, silná motivace či vysoká výkonnost zaměstnanců - jinými slovy jedinečný lidský potenciál - to je největší a zcela unikátní aktivum každé společnosti. Využití nebo promarnění tohoto potenciálu je kritickým faktorem úspěchu.

Lidský potenciál vymezil Blažek (1991) jako soustavu dispozic a sklonů člověka k činnostem (a k existenci ve vztazích), které rozvíjejí jak lidské bytostné síly, tak zároveň společnost. Je tedy předpokladem životních činností (a vztahů) lidí, jimiž se jako jednotlivci i sociální skupiny uplatňují ve společnosti a mění ji. Rozvoj lidského potenciálu i možnosti jeho uplatnění jsou závislé na stupni rozvoje společnosti. Lidský potenciál je však zároveň výsledkem životních činností (a vztahů) lidí, protože teprve v činném uplatnění (a ve vztazích) se mohou tyto dispozice a sklony rozvíjet.

Souhrn potenciálu všech jednotlivců, zaměstnaných ve firmě dává lidský potenciál. Takto definovali lidský potenciál Mateiciuc (2004). Lidský potenciál má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. Tento soubor osobních vlastností předurčuje k úspěšnému vykonávání určitého druhu práce. Lidský potenciál představuje ve firmě ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění firemních úkolů, což může znamenat možnost a zároveň příslib úspěchu firmy.

## **2.4 Obecné pojetí motivace**

Motivovat se pomalu stává módním slovem dnešní doby. Lze ho slyšet stále častěji v souvislosti s nejrůznějšími situacemi. Rodiče motivují své děti, aby se chovaly pozitivně, dobří pedagogové rozumějí tomu, co znamená motivovat studenty ke spolupráci a tomu, aby podnítili jejich zájem o studium a poznání. Vedoucí by měli své zaměstnance motivovat tak, že jimi přidělené úkoly vyřizují ze svého vlastního podnětu a s nefalšovaným zájmem. Ale co si lze pod pojmem motivace skutečně představit?



### 2.4.1 Pojetí motivace dle různých autorů

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, tedy hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.

Růžička (1995) definuje motivaci takto: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“.

Jiní autoři např. Deiblová (2005) tvrdí, že motivace představuje všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru. Chápou pojem motivace jako vyjádření skutečnosti, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

Je zřejmé, že chápání a pojetí motivace v obecné rovině vede ve svém důsledku k závěru, že chování člověka, a tedy také jeho výkonové úsilí, není určováno pouze zevnějšku, ale že zde svou důležitou roli sehrávají, ať už vědomě či nevědomě, také pocity, zájmy a podněty, tedy děje vnitřní.

## 2.5 Motivační stimuly

Nejtypičtějším stimulem motivujícím ke zvyšování výkonů pracovníků je **mzda**. Poznatky evropského managementu se shodují s tvrzením, že zvýšení mzdy působí motivačně nepříliš dlouho (asi 3 – 4 měsíce). Potom se tato zvýšená mzda stává pro pracovníka očekávanou jistotou a její motivující účinek vyprchává.

Podobně to je i s **bonusy a příplatky**. Berou-li pracovníci třináctý či čtrnáctý plat, lhotejno v jakou dobu, stává se i toto očekávanou samozřejmostí.

Nejlépe však na zvyšování výkonu působí **podíl na zisku**. To platí pro zainteresovanost především na zisku vlastní provozní jednotky zaměstnance a teprve potom na celkovém zisku firmy. Zisk proto musí být dobře vypočitatelný, včetně zaměstnancova podílu a hlavně dobře čitelný. Zkušenosti ukazují, že je lepší volit měsíční zainteresovanost na zisku, nikoli roční, protože toto dlouhé, neprůhledné období pracovníkům nedovoluje kontrolovat své výsledky a motivace k vyšším výkonům klesá. Na zaměstnance zde působí

také psychologický moment, kdy pracovníci zejména na nižších a středních pozicích nehodlají myslet v tak dlouhém časovém horizontu, jako je rok. Zde je otázka času nesmírně motivující.

Jinak je to u vyššího a top managementu. Tady se volí spíše roční zainteresovanost na celkovém zisku firmy.

Dalším motivačním stimulem je **péče o pracovníka v podniku**, nebo-li pomoc v různých životních situacích. Zde existuje velké množství motivačních stimulů. Mohou to být např. bankovní úvěry, půjčky, bezúročné půjčky a jiné druhy finanční pomoci převzaté za pracovníky firmou, poskytnutí nutného kapitálu nebo zálohy na zakoupení nemovitosti, bytu, nábytku a zařízení, poskytnutí zvýhodnění na nákup určitého druhu zboží, možnost využívání služebního automobilu, telefonu i pro soukromé účely za symbolický poplatek.

Nemusí se však vždy jednat o hmotné pomoci. Cení se zejména právní poradna, pomoc v nemoci, odstranění starostí co s dětmi zaměstnaných matek aj.

**Informovanost** pracovníků o dění v podniku má také dobrý motivační efekt. Zveřejňování a projednávání výročních zpráv dává pracovníkům jasný obraz o dění v podniku.

**Rychlé rozhodování** manažerů přispívá ke zvyšování výkonu z hlediska přímého vlivu stylu manažerského jednání na spolupracovníky. Podstatou rychlého, ne však ukvapeného rozhodování je schopnost pružného konstruktivního myšlení a samozřejmě informovanost a přehled o firemním dění. Rychlá a správná rozhodnutí dovedou ostatní pracovníky podnitit, doslova nadchnout pro práci. Hnací silou je zde **nadšení**, tedy nejdůležitější činitel působící na zvyšování působnosti podniku. Uvolňuje energii, působí lidem z práce radost a nic nestojí.

Nic nepůsobí lépe než opravdové nadšení. Především špičkové kádry zvyšují výkonnost ostatních. Tito špičkoví manažeři staví laťku stále výše, protože každý pracovník je schopen udělat více než momentálně odvádí. Manažer musí požadovat více, chce-li, aby byly výkony vyšší.

Tím roste i kvalita pracovníků, jejich samostatnost i vědomí si vlastní vyšší hodnoty i jejich významu pro firmu.

### **2.5.1 Pružný systém zaměstnaneckých výhod**

Již delší dobu se prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky. Stal se známým pod název „kafeteria systém“. Kleibel (2001) ho popisuje tak, že zpravidla se výhody nabízejí v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, ale někdy je jeho konstrukce taková, že je stanoveno základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu je možno volit z dalšího menu.

Kleibel (2001) tvrdí, že pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje pracovníkům si v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod. Systémy mohou umožňovat volbu v rámci zaměstnaneckých výhod nebo volbu mezi výhodami. Pracovníci dostanou individuální přídavek, aby jej vynaložili na zaměstnanecké výhody. Tento přídavek lze využít k přecházení mezi výhodami, k volbě nových výhod nebo ke změně v poměrném zastoupení stávajících výhod. Některé základní výhody, jako například nemocenské dávky, mohou zůstat mimo tento systém a nemohou být „zflexibilizovány“.

Pružné systémy zaměstnaneckých výhod poskytují pracovníkům určitou možnost volby toho, jaké výhody podle svých potřeb chtějí. Politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nechce nebo nepotřebuje.

Kafeteria systémy byly poprvé uplatňovány ve společnostech v USA. V evropských firmách se tento systém rozvíjí poměrně pomalu. Jako důvod bývají uváděny problémy s náročnou organizací přípravy a provozu celého systému a výše nákladů na jeho přípravu a provozování, která se odhaduje až na 10 % celkové výše výhod poskytovaných v tomto systému.

## 2.5.2 Motivace k práci a spokojenost pracovníků

Motivace pracovníků je klíčovým aspektem manažerské práce. Je to nástroj, kterým může manažer přímo ovlivnit výsledky v podniku. Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost, produktivitu práce a pravděpodobnost toho, že bude dosaženo vytyčených cílů.

Na druhé straně, nedostatek motivace prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu neustálého kontrolování práce aj.

Pro trvalé zvýšení úrovně pracovního výkonu je nutné, aby manažeři uplatňovali vhodné nástroje motivování pracovníků. Primárním cílem je vhodným stimulem dosáhnout výsledků, které management firmy požaduje. V procesu stanovení dlouhodobých a strategických cílů není možné pasivně očekávat výsledky, ale vstupovat aktivně do procesu motivace, tedy vyvíjet činnosti, které pozitivně ovlivní přístup lidí k práci.

Správně motivovaný pracovník má jasně definované cíle a jedná v souladu s těmito cíli. Podnik musí ať chce či nechce motivovat pracovníky zevnějšku, protože pouze vnitřní stimuly nestačí. Spokojený pracovník pak lépe plní přidělené úkoly a přispívá tak k podnikovým cílům.

Mezi motivační stimuly s vysokou mírou účinnosti patří: **hmotná zainteresovanost, finanční a jiné odměny, pružná pracovní doba, sociální výhody, možnost profesního růstu a další.**

## 2.6 Působení motivace

Charakteristickým prvkem motivace je podle Bedrnové a Nového (2002) fakt, že působí současně ve třech dimenzích:

**dimenze směru** – motivace člověka a následně i jeho činnost je zaměřena určitým směrem, nebo je naopak odváděna do směrů jiných (chci to a to, nechci se zabývat tím a tím),

**dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně

energie (docela bych chtěl, velmi toužím),

**dimenze stálosti** (perzistence) – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat vnější i vnitřní bariéry, které se mohou vyskytnout při uskutečňování motivované činnosti.

## **2.7 Formy motivace**

Jsou známy různé formy motivace. Zde však zmíním především ty, jež mají význam pro pochopení pracovní motivace. Dieblová (2005) popisuje následující motivace.

### **2.7.1 Motivace vědomá a nevědomá**

Toto členění má svůj původ v psychoanalýze. Vychází z předpokladu, že lidé často neznají anebo nechtějí znát své skutečné motivy, a to v případech, kdy jsou tyto motivy sociálně nežádoucí, tedy obecně nepřijímané nebo trapné. Skutečné motivy se pak snaží zastřít nebo racionalizovat. Příkladem toho může být racionalizace nevěcných motivů, protože člověk nechce např. platit ani za prestižního, ani za posedlého mocí.

### **2.7.2 Motivace primární a sekundární**

Lze ji také klasifikovat na vrozenou a získanou. Všechny motivy jsou považovány za naučené a jsou upřednostňovány před analytickým stanoviskem. Toto pojetí chápe kulturní podmíněnost hodnotových postojů. Například v jižních zemích jsou vysoce ceněny pohodová chvíle, kontemplace a pracovní vlažnost je přinejmenším tolerována. U nás naopak platí pracovní elán, píle a úsilí.

### **2.7.3 Motivace vnitřní a vnější**

Můžeme ji považovat za nejmodernější členění ve vztahu k pochopení a vysvětlení pracovního chování. Zevně motivovaní lidé jsou např. závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů, na kariéře, na zvyšování platu atd. Vnitřně motivovaný člověk dělá určitou věc pro ni samu. V souvislosti s pracovní motivací je vnitřní motivace ceněna výše než vnější.

Je považována za účinnější a stabilnější a takto motivovaní pracovníci platí za nezávislé na měnících se okolních podmínkách a na pobídkovém systému.

## 2.8 Zdroje motivace

Pochopení problematiky lidského chování, resp. pracovního jednání předpokládá také porozumění tomu, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení. Zdrojem motivace označujeme ty skutečnosti, které ji vytvářejí. Jedná se o potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Tuto problematiku popisuje autor Nový (2002).

### 2.8.1 Potřeby

Podle nich jsou potřeby základním zdrojem motivace. Důvodem je skutečnost, že potřebou označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům.

Bedrnová, Nový (2002) potřebu chápou jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.

Potřeby jedince mohou být velmi různorodé a z tohoto hlediska existuje celá řada jejich dělení.

Maslow (1943) zásadně rozlišuje mezi potřebou růstovou a deficitní:

**deficitní potřeby** – při jejich neuspokojení může docházet k psychickým a fyzickým poruchám. Především pak fyziologické potřeby se řídí principem homeostáze a slouží k nastolení příznivé rovnováhy,

**růstové potřeby** – princip homeostáze však neplatí pro seberealizaci, seberozvoj. Zde se nemusí objevit žádné životu nebezpečné stavy nedostatku. Je to luxus, který si může dovolit jen ten, kdo již uspokojil potřeby na nižším stupni.

Potřeba nutí člověka k jednání. Díky ní se vytvářejí snahy, tužby a cíle, které ve svém jednání člověk uskutečňuje.

### 2.8.2 Návyky

Každý z nás zpravidla dodržuje určitý zaběhnutý režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. Ty se mohou týkat jak osobní hygieny a stravování, studia a práce, tak aktivit ve volném čase. A v důsledku oné pravidelnosti se postupem času rutinní

činnosti automatizují a fixují – stávají se návykem, stereotypem. Návykem je označován opakovaný, ustálený způsob jednání člověka v určité situaci.

### **2.8.3 Zájmy**

Autoři Bedrnová, Nový (2002) charakterizují zájmy jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů či jevů skutečnosti. Síla zájmu determinuje, jak člověk přistupuje k jednotlivým druhům činnosti. To, zda je jeho zájem jen povrchní, či skutečně hluboký, se projevívá v kvalitě a hloubce tohoto přístupu.

### **2.8.4 Ideály a hodnoty**

Ideály jsou nejen dalším zdrojem motivace, ale také významnou charakteristikou osobnosti.

Ideál je vzor, představa, která člověku slouží jako vodící prvek jeho jednání. Můžeme říci, že ideál odráží to, o čem usilujeme a čeho si vážíme. Ideály jsou utvářeny vlivem sociálních faktorů jako výchova v rodině, morální a právní normy, životní krédo atd.

Každý člověk si utváří »svůj vlastní žebříček hodnot«, tedy jakýsi systém toho, co považuje za důležité a žádoucí a čemu přizpůsobuje své chování. Tyto hodnoty tvoří jistou hierarchii a jejich postavení na onom pomyslném žebříčku může být v průběhu našeho života proměnlivé. Tato proměnlivost je podobně jako ideály určována sociálními faktory, ale k přehodnocení může vést také neočekávaná situace, která nás hluboce zasáhne nebo poznamená. Člověk tedy bude pravděpodobně motivován k činnostem, které vedou k naplnění pro něho důležitých hodnot, než k činnostem, které z hlediska jeho priorit nejsou pro něj důležité, ba dokonce jsou s jeho hodnotovým systémem v rozporu.

## **2.9 Motivační proces**

Podle autorů Donnellyho a Gibsona (1997) je východiskem motivačního procesu neuspokojená potřeba. Nedostatek je prvním impulsem ve sledu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba vyvolává u člověka frustraci (fyzickou nebo psychickou), která jej vede k uspokojení této potřeby, a tím i současně ke snížení frustrace. Tato aktivita je cílově orientována. Dosažením cíle je potřeba uspokojena a proces motivace se stává kompletním.

## **2.10 Pracovní motivace**

Pracovní motivaci popisuje autor Růžička (1995). V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, přímo či nepřímo uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby. Proto, aby člověk cílevědomě usiloval o zvládnutí stanoveného úkolu, musí být k jeho zvládnutí patřičně motivován.

### **2.10.1 Motivace pracovního jednání**

Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Růžička (1995) říká, že motivace člověka k práci vyjadřuje jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Ke každému pracovnímu úkolu má tedy člověk určitý uvědomělý vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v jeho přístupu k úkolu a k uskutečňované činnosti. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, lze tedy říci, že může vést k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také k jeho nesplnění či obcházení.

Působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat různým způsobem, podle kterého jsou přiřazovány k následujícím skupinám:

**motivy aktivní** – přímo podněcující pracovní výkon,

**motivy podporující** – vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů,

**motivy potlačující** – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Toto členění je situační. Stejný motiv může mít za různých okolností a u více pracovníků rozdílný význam.

Podle Růžičky (1995) je vztah člověka k práci vyjádřením toho, jak on sám hodnotí, vzhledem k sobě a celé společnosti, vykonávanou pracovní činnost a jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti



člověka. Je možné ji vyjádřit vztahem:  $v = f(z \cdot m)$ , kde úroveň výkonu je výsledkem způsobilosti k práci násobené motivací. Jestliže pak má některá z těchto proměnných nulovou hodnotu, pracovní výkon mizí. Obecně lze tedy konstatovat, že při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací podávají vyšší výkon než lidé s motivací nepříznivou, přičemž výklad pracovní motivace vychází z následujících obecných předpokladů:

práce je součástí lidské podstaty,  
vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka,  
je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka,  
v současnosti je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti.

## **2.11 Teorie pracovní motivace**

Existuje řada výroků a modelů motivačních teorií, které vždy směřují k vysvětlení jen zcela určitých aspektů motivace a které všechny jsou více či méně dány vědeckým postojem jejich tvůrců. Pro značnou rozsáhlost této problematiky a pro potřeby mé práce se zde budu podrobněji zabývat obsahově zaměřenými teoriemi. Stručný přehled nejvýznamnějších z nich uvádí tabulka, která je součástí přílohy.

Odborná literatura dnes obvykle rozlišuje mezi třemi skupinami motivačních teorií:

- 1. Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (obsahově zaměřené).**
- 2. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.**
- 3. Teorie zaměřené na speciální účely.**

### **2.11.1 Obsahově zaměřené teorie**

Vychází z tvrzení, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Základním přesvědčením je, že neuspokojená potřeba vytváří napětí, stav nerovnováhy, a může vést k frustraci, v krajním případě až k psychickým a fyzickým poruchám. Tímto tématem se zabývali Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland.

## Maslowova pyramida potřeb

Maslow (1943) vyslovil předpoklad, že patříme mezi tvory, kteří nemají dostatek, a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Jinak řečeno, uspokojená potřeba není motivátorem.

Rozlišuje také priority potřeb vytvářejících hierarchii, kterou lze znázornit v podobě pyramidy. Základní lidské potřeby nejsou stejně významné. Maslow (1943) stanovil jejich přednostní pořadí. V zásadě tedy platí, že potřeby na vyšším pyramidovém stupni se stávají účinnými v případě, kdy jsou dostatečně uspokojeny potřeby na úrovni nižší, avšak potřeba sebeaktualizace nemůže být uspokojena nikdy.

Obrázek 2.11.1.1 - Maslowova pyramida potřeb



Příčinu velké oblíbenosti a známosti této teorie můžeme spatřovat v její očividnosti, která v sobě zrcadlí každodenní zkušenosti. U podnikových psychologů a ekonomů je ceněna pro základní předpoklad, že zaměstnanci mohou být motivováni vždy k vyšším výkonům, pokud známe jejich potřeby. Pro podnikovou praxi z toho plyne individualita potřeb každého člověka i v profesním životě. Kdo hladoví, komu se nedostává ošacení, kdo necítí potřebu pospolitosti, ten bude stěží usilovat o seberozvoj. Vytváření odpovídajících podnětů výkonu je tedy jedna ze současných úloh řízení.

Můžeme se však setkat i s kritikou této teorie. Brooks (2003) ve své knize kritizuje Maslowovu teorii potřeb pro její zjevnou nepružnost, nekompromisnost a jedním dechem dodává, že kromě toho je model vysoce etnocentrický. Vztahuje se primárně na Američany a nemusí nutně reprezentovat primární hnací síly kupříkladu jednotlivců v Číně, kde společenské potřeby, potřeba sounáležitosti, mohou být mnohem zásadnějším zdrojem motivace než osobní fyziologické potřeby.

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Už v roce 1966 se Herzberg, kterého můžeme spolehlivě zařadit mezi autory manažerské klasiky *Motivation to work*, vyjádřil, že k tomu, aby byl zaměstnanec ve své práci motivován, potřebuje nutně dva neodlučitelné faktory. Faktory hygieny a tzv. motivátory.

**Faktory hygieny** (frustrátory) – lze je chápat jako podmínku toho, aby vůbec mohla být splněna druhá část. Tyto faktory obsahují všechno to, co nemá přímou souvislost s motivací, ale přesto vytváří podmínky pro její realizaci. Míní se zde např. všeobecná firemní politika, administrativa, technické vybavení, mezilidské vztahy a pracovní vztahy, o výplatní pásce nemluvě.

Pokud jsou tyto faktory vnímány jako neuspokojivé, vzniká na pracovišti nespokojenost a tedy pracovní frustrace.

**Faktory motivační** (satisfaktory a motivátory) - motivovanost pracovníka je do značné míry otázkou okolního prostředí. Už samotné podvědomí může zapůsobit na postoj k práci. Je-li práce místem, kam chodí člověk rád a nemá žádné problémy se základními požadavky (frustrátory), je mnohem pravděpodobnější, že se bude snažit daný standard udržovat a že se v pozitivní atmosféře dostaví i pozitivní výsledky. Čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím větší je pracovní spokojenost.

### **Alderferova teorie potřeb - (ERG teorie)**

Další obdobou Maslowovy teorie je Alderferova teorie tří potřeb. Rozlišuje tři základní úrovně potřeb existence, vztahů a růstu.

**Potřeby existence (Existence)** obvykle zahrnují fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Pracovník může potřeby uspokojit prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami.

**Potřeba vztahů (Relatedness)** zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení plynoucí z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli.

**Potřeby růstu (Growth)** obsahují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojovány plným využitím schopností. Stanovené úrovně potřeb nejsou hierarchicky uspořádané. Člověk může být ovlivňován více potřebami na různých úrovních současně. Na rozdíl od Maslowovy teorie potřeb uspokojení jedné potřeby neznamená působení potřeby výše postavené.

### **McClellandova teorie potřeb**

Na koncepci tří skupin je založena i teorie Davida McClellanda. Dospěl k názoru, že podnik může svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách sounáležitosti, prosadit se a mít poziční vliv, a také na potřebách úspěšného uplatnění.

Podle autorů Vodáčka a Vodáčkové (1999) zde z obsahového hlediska existuje silná korelační vazba na Maslowovu klasifikaci potřeb, tzn. že potřeba sounáležitosti koreluje s Maslowovou 3. úrovní potřeb, potřeba prosadit se a mít poziční vliv koreluje se 4. úrovní a konečně potřeba úspěšného uplatnění se velmi výrazně podobá 5. úrovni potřeb a tou je sebeaktualizace.

#### **2.11.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

Jsou známé i jako kognitivní teorie. Klade se v nich důraz na psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci, a současně i na základní potřeby. Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než výše zmíněné, neboť poskytují realističtější vodítko pro metody motivace lidí.

## **Teorie očekávání (expektační)**

Vroom definoval očekávání jako momentální přesvědčení, které vychází z pravděpodobnosti, že po určitém činu resp. výkonu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly: maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin kýžený výsledek nepřinese. Motivace je možná jen za předpokladu, že mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li tento výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

## **Porterova a Lawlerova teorie – (rozšířený model teorie očekávání)**

Expektační teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem. Dospěli k názoru, že existují dva faktory, jež determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, uznání, autonomie a seberealizace,  
pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímají jedinci.

Oba autoři však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí, pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí doplněné schopnostmi a vnímáním role.

## **Teorie cíle**

Byla zformulována Lathamem a Lockem. Ti tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle (musí být obtížné, ale přijatelné a musí existovat odezva na výkon). Důležitá je participace jedince na stanovení cíle. Zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Pokud lidé s cíli souhlasí, pak náročné cíle vedou k lepším výkonům, než cíle snadné. Tato teorie hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti diskreditovaného řízení podle cílů.

## **Teorie spravedlnosti**

Podle Debilové (2005) se tato teorie zabývá tím, jak lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními. Spravedlivé zacházení znamená, že je s jedincem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak nemotivováni, jestliže s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Tento aspekt může být závažný i z hlediska morálky.

### **2.11.3 Teorie zaměřené na speciální účely**

Tato skupina motivačních metod přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace.

Tyto teorie popisují autoři Vodáček a Vodáčková (1999) a říkají, že se k nim obvykle přiřazují motivační přístupy:

**Participace zaměstnanců na rozhodování** – má výrazný vliv na výkon a kvalitu práce. Podstatou je, aby na participaci bylo navázáno i podílové odměňování zúčastněných pracovníků.

**Sebemotivace manažerů** – jedná se o vytvoření si podmínek pro dosahování vlastního výkonu a překonávání rizik namáhavé a zodpovědné činnosti manažera.

**Ostatní motivační přístupy** – jde především o rozmanitě koncipované motivační programy vedoucí ke zlepšení pracovního života zaměstnanců.

## **2.12 Moderní pojetí motivačních teorií**

Koubek (2001) ve své práci uvádí moderní teorie motivace, mezi které řadí teorii aktuálních zájmů a Kuhlovu teorii.

### **Teorie aktuálních zájmů**

Tato teorie vznikla jako způsob vysvětlení posunů v obsahu vědomých myšlenek od jednoho okamžiku ke druhému. Později se vyvinula v teorii určitých procesů, které se

zakládají na usilování o cíl. Podle Kleibla a Koubka (1995) se zaměřuje na efekty cílové angažovanosti a poskytuje konceptuální bázi pro hodnocení motivační struktury jedinců, pro určitý pohled na depresi a pro intervence ke změně motivace.

### **Kuhlova teorie**

Kuhl vymezuje čtyři funkce důležité pro efektivní cvičení vůle:

**udržování cíle v paměti**

**potlačení předčasného jednání**

**potlačení soupeřících impulsů k jednání**

**vyrovnání se s duševním napětím**

### **2.13 Hlavní poznatky motivačních teorií**

Motivační teorie zkoumají proces motivování. Vysvětlují, proč se lidé chovají při práci tak a ne jinak, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuly úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace a uspokojí jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé mají před sebou jasně stanovené cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení oněch cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti.

Podle Armstronga (1999) k pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby.

V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojí jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Jde tedy o motivaci vnitřní, která má hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož je součástí jedince.

Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím nejrozličnějších metod, jako je např. odměňování, povýšení, pochvala, ale i tresty či kritika. V tomto ohledu se jedná o vnější motivaci působící bezprostředně a výrazným způsobem, ale nemusí nutně působit dlouhodobě.

Souhrnně je lze nazvat jako faktory motivace, kterými se budu dále zabývat v mé práci.

## **2.14 Faktory motivace**

V této části textu stručně popíšu pobídky, prostřednictvím kterých může management působit na motivaci svých zaměstnanců.

Deiblová (2005) říká, že rozpoznat skutečné pracovní motivy může být mnohdy značně obtížné a vnějším pozorovatelům mohou zůstat jejich důvody skryty. Dokonce i samotní zaměstnanci si nemusí být vždy vědomi svých vlastních pohnutek. Snadnější může být nalezení indicií, které mohou naopak ukázat na nedostatečnou pracovní motivaci, jako je častá nepřítomnost, prodlužování přestávek, množící se »povídání« se spolupracovníky atd.

Motivy lze tedy ovlivňovat prostřednictvím odpovídajících stimulů – lze je vyvolat nebo měnit. Posláním ovlivňování je dosáhnout toho, aby řídicí rozhodnutí bylo uskutečněno. Ovlivňování je orientováno na kladné hodnocení pracovních výsledků, na postihy, ve smyslu konstruktivní kritiky, za neplnění nebo špatné plnění úkolů a v neposlední řadě také na potlačení negativních složek výkonu a nežádoucí přístup k plnění pracovních úkolů.

## **2.15 Motivace a pracovní výkon**

Motivace je komplexem těch hnacích sil, které usměrňují a podněcují veškerou aktivitu jedince i jeho požitek. Jestliže podněcují a zásadním způsobem ovlivňují veškerou aktivitu, je tedy vhodné motivační nástroje využít také ke zvýšení výkonnosti. Na druhou stranu může být přílišná motivace negativní, jelikož dochází k destrukci jednání. Po naplnění motivu většinou intenzita výkonu klesá, a proto je nutné pracovníky neustále podněcovat a motivovat. Není-li skupina lidí pracovní motivovaná, odrazí se tento fakt v následujících oblastech.

***Zvyšuje se:***

absence,

plýtvání časem – přestávky, rozhovory (nesouvisející s prací) a vyřizování soukromých záležitostí,

pomlouvání a v nejhorším případě také šíření fám či soustavné vyrušování od práce,

odčerpávání financí z organizace (např. rozšiřováním požadavků na finanční výdaje),



zpochybňování zaběhnuté politiky,  
byrokracie.

***Snižuje se:***

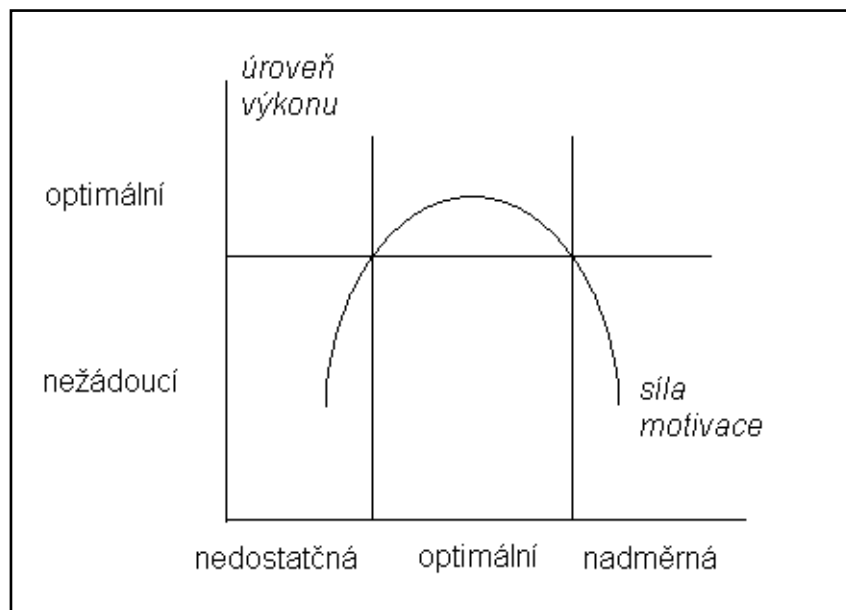
zájem a tak i kvalita práce,  
tempo práce,  
ochota přijmout zodpovědnost,  
úroveň kreativních připomínek,  
dochvilnost (např. pozdní příchody či hledání důvodů pro dřívější odchody domů),  
pozornost (např. k nařízením managementu, což vede k chybám),  
osobní účast (na podporování kultury dané organizace).

Přístup pracovníka k práci může být pozitivní či negativní. Na tom závisí jeho výkonnost, která je ovlivněna motivací.

$$v = f(z*m)$$

***Tedy, výkon (v) je funkcí způsobilosti (z) a motivace (m)***

**Obrázek 2.15.1 – Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“)**



Výzkum však neukázal žádnou výrazně pozitivní vazbu mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.

## ***2.16 Metody a techniky sběru dat***

Při sběru dat, týkajících se motivace zaměstnanců v nějaké organizaci, využíváme dokumentu a lidí, pracujících ve firmě, popřípadě i mimo ni. Do metod získávání dat řadíme analýzu dokumentu, rozhovor (osobní, telefonický, skupinový), pozorování, test, dotazník (elektronický, v papírové podobě) a další.

### **Analýza dokumentů**

Podle Koubka (2001) můžeme psané dokumenty rozdělit na interní a externí. Mezi interní patří například kolektivní smlouva společnosti, zásady odměňování, strategie firmy, ale také zápisy z porad a podobně. K těm externím řadíme zákony, vyhlášky, celostátní koncepce. U analýzy musíme nejprve určit okruh materiálů, které budou potřeba, poté tyto materiály prozkoumat a identifikovat důležitá data a údaje.

### **Rozhovor**

Tato metoda sběru dat umožňuje osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem. Osobní rozhovor je vhodné použít tehdy, kdy se chceme dostat do hlubších poloh problému například doplňkovými a rozvádějícími otázkami. Úroveň rozhovoru závisí na dovednostech a praxi tazatele. Ten by si měl dát pozor na vyhýbavé odpovědi, popřípadě na situaci, kdy lidé mají tendenci odpovídat tak, jak si myslí, že to bude tazateli vyhovovat. Tato metoda je také časově náročná.

### **Dotazník**

Dotazník je jedním z nejčastějších nástrojů pro sběr dat, které se týkají různých typů průzkumu. Respondenti odpovídají na sérii otázek, ať otevřených či uzavřených. Cílem dotazníku je získat fakta a názory dotazovaných, které se v závěru vyhodnotí.

U sestavování dotazníků je důležité, dávat si pozor na to, aby otázky byly správně formulované, jednoznačné a nezavádějící. Pozornost upíráme také ke kulturnímu, vzdělanostnímu či profesnímu kontextu. U špatně sestavených otázek se můžeme setkat

s neochotou vyplňování, popřípadě může takový dotazník úplně odradit respondenty od dokončení jeho vyplňování. Koubek (2001) dělí otázky na:

**Uzavřené otázky** – nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá jednu popřípadě více, jestli si navzájem neodporují. Výhodou je jednoduché vyplnění, snadné zpracování a respondent je určitým způsobem nasměrován na oblast, která nás zajímá.

**Otevřené otázky** – dotazovaná osoba nemá na výběr z předpřipravených variant odpovědí. Druhu otevřených otázek je několik, mezi ty nejznámější patří volné, dokončovací (např. dokončení věty), asociační (doplnění bezprostřední myšlenky na uvedený pojem).

### **Výhody dotazníku**

Do výhod tohoto nástroje sběru dat patří v první řadě jeho nízké náklady a menší námaha. Další výhodou je jednoduché zpracování a vyhodnocování, jednoduchost vyplnění.

### **Nevýhody dotazníku**

Nevýhodou je obtížné získání respondentů a možnost výskytu nepravdivých informací, nízká návratnost. Dotazník dále snižuje komunikaci, protože asi 90% této komunikace je neverbální.

## ***2.17 Shrnutí teoretické části***

V současné době se podniky potýkají s problémy spojenými se stagnací produktivity, nežádoucím vztahem pracovníků k organizaci a jejich přístupu k práci, úpadkem morálky a nedostatečnou motivací. Organizace logicky hledají takové přístupy a nástroje řízení lidských zdrojů, které by jim pomohly sladit zájmy jak zaměstnanců, tak jednotlivých skupin působících v rámci organizace s jejími cíli, neboli jinak řečeno zlepšit vztah zaměstnanců k organizaci a zvýšit pracovní výkon.

Literatura se shoduje na tom, že nejlepší výkony podává motivovaný člověk, nejvíce motivováni jsou pak ti pracovníci, kteří přijmou cíle firmy za své a ztotožní se s nimi, lze také použít termínu vnitřní motivace. Je možné ji považovat za daleko účinnější a z časového

hlediska také za dlouhodobější ve srovnání s motivací vnější. Přesto stále někteří zaměstnavatelé sázejí, spíše než na vnitřní motivaci a uspokojení, na strach. V souladu s teorií „X“ Douglase McGregora očekávají, že zaměstnanec je líný příživník, na kterého platí jenom tvrdá ruka, a jako k takovému se k němu přistupuje. Osobně si však myslím, že tudy cesta k úspěchu nevede.

Existuje celá řada výroků a modelů motivačních teorií, které vždy směřují k vysvětlení jen zcela určitých aspektů motivace a které všechny jsou více či méně dány vědeckým postojem jejich tvůrců. Pro značnou rozsáhlost této problematiky a pro potřeby mé práce jsem se v teoretické části podrobněji zabýval pouze obsahově zaměřenými teoriemi, zvláště pak teorií potřeb.

Cíle mohou být definovány a směřovány různě, mohou představovat snahu o dosažení maximálního zisku, vůdčího postavení na trhu, dlouhodobou prosperitu atd. Nabízí se zde základní otázka, kterou si musí management položit a tou je, jak těchto cílů dosáhnout. Jednou z možných odpovědí se zdá být cílevědomá orientace na racionální stimulaci zaměstnanců, jež může mít podobu motivačního programu. Motivační program vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Zahrnuje širokou škálu výhod nejen pro řadové zaměstnance, ale i pro vrcholový management. Měl by být zaměřen na otázky hodnocení dosažených výsledků, na podporu iniciativy a tvořivosti.

## 3 Charakteristika organizace

### 3.1 Profil společnosti

Společnost **TAJMAC – ZPS, a.s.**, je komplexní firma zabývající se vývojem a výrobou obráběcích strojů. Tím, že vlastní slévárenské prostory ZPS – Slévárna, a.s, které jsou ve výrobním areálu společnosti v Malenovicích, disponuje koncentrovanou kapacitou zahrnující všechny etapy vývoje a výroby.


Akciová společnost TAJMAC-ZPS je nositelem více jak stoleté tradice strojírenské výroby ve Zlíně. Obráběcí stroje nejprve pod značkou MAS, od druhé poloviny minulého století ZPS získávaly a novodobě pod označením TAJMAC-ZPS stále získávají svou vysokou kvalitou uplatnění na nejvýznamnějších trzích s rozvitou průmyslovou výrobou. Společnost je součástí skupiny TAJMAC GROUP, která sdružuje firmy TAJMAC-MTM, TAJMAC-MSW, ZPS Slévárna, ZPS Generální opravy, TECNIMETAL, Wickman, MONEO a MANURHIN.

Firma TAJMAC - ZPS disponuje konstrukčními odděleními s více jak 70 kvalifikovanými konstruktéry, nejmodernější specializovanou slévárnou pro zpracování šedé s tvárné litiny v Evropě, rozsáhlými a dobře vybavenými obráběcími dílnami, rozsáhlou kapacitou pro výrobu modelů pro odlitky, vysoce kvalitními montážními dílnami, včetně precizní montáže vysokorychlostních vřeten, kompletní elektro montáží obráběcích strojů a jejich komponentů, prototypovým vývojovým a testovacím střediskem, nabízí možnost seřízení strojů na dílec zákazníka.

Samozřejmostí je výroba obalů a zařízení pro celkové exportní balení včetně vlastního terminálu pro železniční dopravu. Tento potenciál umožňuje společnosti být soběstačnou i ve výrobě řady komponentů.

Ve vlastní výrobní základně převládají špičková zařízení a technologie předních světových výrobců. Tradičně vysoká je fundovanost a odbornost technických pracovníků stejně tak jako řemeslná zručnost výrobních dělníků a pracovníků montáže, TAJMAC-ZPS, a.s. tak může nabídnout svým zákazníkům komplexní řešení technologicko-výrobního cyklu.

**TAJMAC – ZPS, a.s.** zaujímá v ČR čelní postavení v oblasti obráběcích center a vícevřetenových automatů. Patří mezi největší české exportéry a zařazuje se do skupiny předních světových výrobců. Export představuje více než 80% z vyrobené roční produkce a společnost exportuje své výrobky do Itálie, Německa, USA, Japonska, Švýcarska, Slovenska, Rakouska, Finska, Švédska, Velké Británie, Holandska.

Výrobní program se skládá z vysoce výkonných obráběcích center a ze světového hlediska špičkových vícevřetenových automatů. Stroje se uplatňují v nejnáročnějších průmyslových odvětvích na všech světových trzích a získaly si velmi dobrou pověst pro svoje vysoké technické parametry, přesnost a spolehlivost. Ochranná známka  je registrovaná ve 47 zemích.

**TAJMAC – ZPS, a.s.** je členem:

Svazu výrobců a dodavatelů strojírenské techniky ČR

Obchodní a hospodářské komory ve Zlíně

Svazu průmyslu a dopravy ČR

České marketingové společnosti

### ***3.2 Silné a slabé stránky organizace***

Na základě sekundární analýzy byly vybrány a níže popsány silné a slabé stránky společnosti **TAJMAC – ZPS, a.s.**

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit vybavení moderní technologií, značná kvalita konečných produktů, dobré postavení na trhu, široký export do zahraničí a dlouholetou tradici výroby.

Naopak mezi slabší stránky můžeme zařadit nízkou produktivitu práce, velkou fluktuaci zaměstnanců nebo častou absenci zaměstnanců.

## 4 Analýza systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

### 4.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je podrobný rozbor současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. Analýzu motivace zaměstnanců jsem provedl na základě rozhovorů s ředitelkou personálního oddělení, manažery a zaměstnanci. Také jsem pracoval s interními dokumenty společnosti.

Jako metodu výzkumu jsem zvolil dotazníkové šetření a rozhovory se zaměstnanci. V neposlední řadě budu vycházet z vlastního pozorování.

### 4.2 Zaměstnanci společnosti

TAJMAC – ZPS, a.s., zaměstnává jak své vlastní kmenové zaměstnance, tak současně využívá služeb agenturních pracovníků. Má analýza lidských zdrojů je však zaměřena pouze na kmenové zaměstnance. Vývoj počtu kmenových zaměstnanců ve společnosti ukazuje tabulka.

tabulka 4.2.1 - Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti TAJMAC - ZPS, a.s.

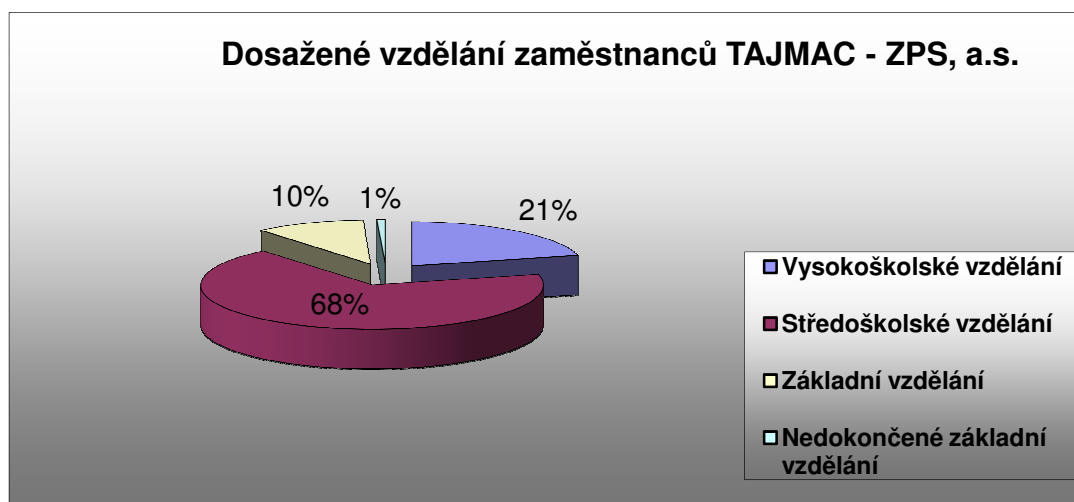
rok	počet zaměstnanců
2002	840
2003	866
2004	901
2005	987
2006	1025
2007	1042
2008	914
2009	865

Z tabulky je patrné, že finanční krize postihla i tuto organizaci. Za poslední tři roky ubylo v organizaci skoro 200 zaměstnanců.

Dále jsem zaměstnance společnosti rozdělil do skupin podle dosaženého vzdělání jak ukazuje tabulka a graf.

**tabulka 4.2. 1 - Nejvýše dosažené vzdělání zaměstnanců TAJMAC - ZPS a.s.**

<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>865</b>
Vysokoškolské vzdělání	183
Středoškolské vzdělání	587
Základní vzdělání	89
Nedokončené základní vzdělání	6



### **4.3 Vzdělávání zaměstnanců společnosti**

Vzdělávání zaměstnanců představuje jistou formu péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Smyslem vzdělávání je vychovávat si jak nové zaměstnance, tak prohlubovat odbornou způsobilost u stávajících zaměstnanců s cílem zkvalitnění pracovních činností a postupů. V rámci společnosti TAJMAC – ZPS, a.s., je vžito plánovat tzv. povinné vzdělávání – pro svářeče, vozíčkáře, techniky, jeřábníky apod. Méně financí se investuje do rozvíjení znalostí a kompetencí zaměstnanců v oblasti projektového řízení komunikačních a manažerských zručností, rozvoje osobnosti. V roce 2006 se podařilo rozšířit vzdělávání o jazykové kurzy. Tato skutečnost se setkala s velmi příznivou odezvou.



Firma ovlivňuje svou vnitřní kulturu a svou konkurenceschopnost především cíleně zaměřeným vzděláváním a formováním svých klíčových zaměstnanců. Pro rok 2009 firma považuje za klíčové zaměstnance:

**Top manažeri**

**Zaměstnanci s potenciálem rozvoje**, kteří jsou zařazeni do projektu nástupnictví a jsou připraveni kdykoliv převzít náročnější pozici ve firmě

**Liniový manažeri** – mistři, vedoucí provozu

#### **4.3.1 Adaptační program**

Přijímání nových zaměstnanců se děje na základě potřeb doplnění odborné a kvalifikační struktury zaměstnanců. Nový zaměstnanec je zařazen do adaptačního programu, jehož cílem je přizpůsobit ho na konkrétní místo, prostředí, činnost či funkci. Smyslem je zapracování nových zaměstnanců a optimalizovat jejich pracovní výkon v co nejkratším čase.

U kategorie dělnických profesí je adaptační program sestaven přímým nadřízeným na zkušební období a je zaměřen na požadované pracovní místo. Proces adaptace je ukončen hodnocením pracovníka jeho nadřízeným společně s vedoucím útvaru personalistiky. Závěry hodnocení jsou pak podkladem pro jeho setrvání v pracovním zařazení, nebo pro jeho uvolnění z pracovního poměru.

Součástí adaptačního programu je také přeškolení zaměstnanců, kteří přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce v důsledku reorganizace práce.

#### **4.3.2 Profesní příprava zaměstnanců**

Profesní příprava zaměstnanců vychází z celkového strategického záměru společnosti, a tudíž bude usilovat o soustavné zvyšování kvalifikace a odborných znalostí všech zaměstnanců společnosti.

Příprava programu vzdělávání vychází z potřeb jednotlivců, organizačních útvarů a celé společnosti. Požadavky na přípravu a výcvik zaměstnanců předávají výkonný ředitel

spolu s vedoucími útvarů písemnou formou útvaru personalistiky, ten také následně napomáhá při výběru a realizaci.

Na základě požadavků jednotlivých útvarů vytvoří útvar personalistiky návrh ročního plánu vzdělávání včetně finančního rozpočtu. Součástí navrhovaného plánu je i rezerva na dodatečná školení, která není primárně zahrnuta do ročního plánu vzdělávání. Jde o školení, které nelze předem naplánovat (kurzy zásadního charakteru vyplývající ze změn norem, právních úprav, školení vyplývající z vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků nebo školení, která si vytipují dělníci jako potřebné k výkonu jejich funkce).

Takto koncipovaný návrh plánu je předán k projednání a schválení výkonnému řediteli. Za jeho plnění a čerpání finančních zdrojů během roku odpovídá útvar personalistiky.

### **Požadavek na individuální studium**

V případě, že zaměstnanec projeví vlastní iniciativu o vzdělávání, které není v souladu s podnikovým plánem vzdělávání, nemá zaměstnavatel vůči němu žádnou povinnost. Znamená to tedy, že zaměstnanec si sám hradí veškeré náklady spojené se vzděláváním a volno si vybírá ze své zákonné dovolené či formou náhradního, popř. neplaceného volna po vzájemné domluvě s nadřízeným.

## **4.4 Systém odměňování zaměstnanců**

Jednou z činností personálního útvaru je zajistit nejvhodnější způsob odměňování pro zaměstnance firmy. Tato problematika je ve firmě upravena mzdovým předpisem, jehož účelem je stanovit zásady a způsoby odměňování zaměstnanců. Ten je sestaven v souladu s platnou legislativou a zákoníkem práce.

Hlavní cíle mzdového systému jsou získat pro každou práci nejlepšího možného pracovníka; podporovat růst jak jednotlivců, tak pracovních skupin; uvědomovat si význam vysoce kvalifikované práce a odpovídajícím způsobem ji odměňovat; stimulovat dlouhodobé zaměstnání v organizaci.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat,

popřípadě jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje i jiné nepeněžní formy (např. zajímavé pracovní úkoly, veřejné uznání dobré práce atd.). Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců.

#### 4.4.1 Pracovníci dělnických profesí

Zaměstnanci dělnických profesí pracují v časové mzdě a je odměňován na základě pracovního zařazení, plnění stanovených norem a osobního ohodnocení nadřazeným pracovníkem, kterým odpovídá předepsané mzdové hodnocení. V tabulce vidíme stanovenou mzdovou sazbu odpovídající hrubé mzdě za 1 směnu v délce 7,5 hodiny.

Co se základní mzdy týče, TAJMAC – ZPS, a.s. zařazuje své dělníky do 5 tarifních tříd.

tabulka 4.4.1.1 – Mzdová sazba dle tříd

pracovní zařazení	tř.1	tř.2	tř.3	tř.4	tř.5
mzdová sazba	930	840	765	705	635

Zdroj: Mzdový předpis firmy TAJMAC – ZPS, a.s.

Za práci přesčas, v noci, ve svátek, pracovní pohotovost atd. přísluší zaměstnanci zákonné, případně vnitropodnikové příplatky ke mzdě (např. příplatek za odpolední směnu 6,5 Kč/hod., přesčas 25% příplatek atd.).

Mzda je splatná v měsíčních intervalech pozadu, jedenkrát měsíčně, 10. dne následujícího měsíce a je vyplácena dle dohody o vyplácení dohody o vyplácení mzdy bezhotovostním převodem na bankovní účet zaměstnance.

#### Stanovení fondu týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby:

Týdenní pracovní doba je v podniku 37,5 hodin. Pracovní doba je rozvržena do dvousměnového provozu tj. 6.00 – 14.00 a 14.00 – 22.00. Přičemž směny se pracovníkovi střídají po týdenních intervalech. Na základě lékařského potvrzení či dohody s nadřazeným je možné navštěvovat např. jen ranní či odpolední směnu.

#### **4.4.2 Mzda a její složky**

Zaměstnavatel si je vědom toho, že je důležité udržovat mzdové rozdíly mezi pracovními pozicemi na základě roztrídění a popisu pracovních míst, proto jsou v organizaci vytvořeny tarifní stupně, do nichž se zaměstnanci při zahájení pracovního poměru zařazují.

Mzda se sjednává s pracovníkem formou Mzdového výměru na základě znění pracovní smlouvy. Na začátku pracovního poměru je zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování a zařazení do konkrétního tarifního stupně. Pokud je zaměstnanec převáděn do jiné kategorie nebo funkce, je mu vystaven nový mzdový výměr.

Změnu tarifního stupně je možno provádět pouze s platností k 1. dni následujícího čtvrtletí a je podmíněna předáním předem podepsané písemné žádosti odborného ředitele, schválené generálním ředitelem.

#### **4.5 Zaměstnanecké benefity**

Cílem organizace je udržet si nejlepší zaměstnance a další kvalitní přilákat. K tomuto využívá vedle odpovídající mzdy také nejrozličnější benefity. Zaměstnanecké benefity patří k důležitým složkám odměňování a udržení si dobrých a kvalitních zaměstnanců. Firma si jimi udržuje loajalitu zaměstnanců a zároveň optimalizuje daňové zatížení. Pro zaměstnance i zaměstnavatele jsou tyto benefity výhodné proto, že se z nich ve většině případů neodvádí daň z příjmů ani odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Ve firmě TAJMAC – ZPS, a.s., se tyto benefity označují jako zaměstnanecké výhody a jsou upraveny vnitřní směrnicí.

Směrnice slouží ke stanovení podmínek při uspokojování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků podle stanovených zásad. Čerpání zaměstnaneckých výhod je určeno všem zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru a kteří splňují určitá kritéria (např. délka pracovního poměru, druh pracovního poměru).

Zdrojem finančních prostředků na čerpání zaměstnaneckých výhod je zisk společnosti. Výše částky na daný kalendářní rok je vždy navržena vedoucím personálního úseku a následně schválena představenstvem společnosti.

#### **4.5.1 Výčet zaměstnaneckých výhod**

##### **Příspěvek na stravování**

Společnost nabízí všem zaměstnancům příspěvek na stravování, který činí na jeden oběd 30 Kč.

##### **Možnost zakoupení občerstvení přímo v areálu firmy**

Zaměstnavatel zajišťuje možnost nákupu občerstvení (svačin) přímo v areálu firmy a to v místní kantýně.

##### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3% z vyměřovacího základu na pojistné a sociální zabezpečení.

##### **Příspěvek na dojíždění**

Zaměstnavatel přispívá částkou Kč 300,– měsíčně do mzdy zaměstnanci, který denně a pravidelně dojíždí do zaměstnání více jak 40 km.

##### **Ozdravný program**

V rámci ozdravného programu se mohou zaměstnanci přihlásit k hromadnému očkování proti chřipce, které je realizováno v podzimních měsících.

##### **Podnikový časopis**

Každý zaměstnanec dostává zdarma podnikový časopis, aby tak měl lepší přístup k informacím o společnosti, o pracovních i mimopracovních aktivitách podniku.

##### **Příspěvek na vánoční večírek**

Zaměstnavatel pro své zaměstnance připravuje vánoční večírek, kde je občerstvení zdarma.

### **Zdravotní péče**

Společnost zajišťuje vstupní a roční lékařské prohlídky všem zaměstnancům zdarma.

Možnost **rekreace ve firemních chatkách** v Jeseníkách.

### **Peněžní dary**

Při výročí 50 let nebo 60 let ve výši 5 000 Kč.

Za věrnost (10 let ve společnosti bez přerušení) ve výši 3 000 Kč.

Za věrnost (20 let ve společnosti bez přerušení) ve výši 6 000 Kč.

Při odchodu do starobního důchodu (po odpracování alespoň 10 let ve společnosti) ve výši 4 000 Kč.

**Příspěvek na masáže, plavanky** (vstupenky do plaveckého bazénu).

## **4.6 Komunikace ve firmě**

Tento prvek je ve správné a úspěšné firmě jedním ze stěžejních prvků. Zaměstnanec musí vědět, že v případě potřeby nebo nějakého problému se může s důvěrou obrátit na svého nadřízeného. Ten by ho měl vyslechnout a snažit se mu maximálně vyjít vstříc.

Také je důležitá komunikace mezi zaměstnanci samotnými. Pracovní klima je vyhovující, když se zaměstnanci cítí ve svém kolektivu dobře. Nadřízení firmy by měli využívat asertivního jednání se svými pracovníky a nepodléhat svým náladám. Měli by se vyhnout tomu aby nevzbuzovali u zaměstnanců negativní dojem a negativní postoj k práci.

Navozovat pohodu, bezpečí a snažit se udržovat přátelské pracovní prostředí, to je základ spokojenosti na obou stranách.

### **4.6.1 Porady vedení společnosti**

Porada vedení společnosti představuje stěžejní formu komunikace mezi vrcholovým vedením a jednotlivými vedoucími útvarů. Účelem těchto porad je projednání hlavních otázek týkajících se řízení společnosti, ať už organizačních, technických, personálních či ekonomických.

Porady se konají jednou za měsíc, není-li požadováno jinak, a jsou iniciovány výkonným popřípadě generálním ředitelem. Účastní se jich generální a výkonný ředitel,

představitel managementu pro systém jakosti, vedoucí jednotlivých útvarů a přizvaní hosté. Průběh porady včetně stanovených úkolů s termíny plnění je zdokumentován a vedoucí útvarů jsou povinni informovat s jejími závěry své podřízené.

#### **4.6.2 Ostatní formy komunikace**

V prostorách areálu jsou na jednotlivých pracovištích umístěny informační tabule, na kterých jsou trvale vyvěšeny informace o politice jakosti a aktuálních cílech společnosti a technicko-organizační pokyny.

Navíc čtvrtletně je společností vydáván podnikový časopis Kovák, který má za úkol hodnotit uplynulé období a seznámit zaměstnance s novinkami, důležitými událostmi a cíly společnosti.

#### **4.7 Dotazníkové šetření**

Za účelem zjištění motivace zaměstnanců jsem provedl dotazníkové šetření. Je to technika zajišťující písemnou odpověď na písemnou otázku. Tato technika shromažďuje primární data a klade velké nároky na tvůrce dotazníku. Je zde důležitá pečlivá příprava a správná stylizace otázek.

V dotazníkovém šetření jsem se zajímal o spokojenost s prací, motivačními stimuly, s pracovními podmínkami, s komunikací s nadřízeným, vzděláváním pracovníků. Výzkum probíhal v období únor – březen roku 2010.

S dotazníky jsem obcházel jednotlivé dělníky a pokud něčemu nerozuměli, snažil jsem jim vysvětlit, o co jde.

Výhodou u dotazníkového šetření je dostatek času na odpověď, kterou nelze nijak ovlivnit. Mezi další výhody řadíme anonymitu, upřímnost respondentů při vyplňování a nízké náklady na realizaci.

K hodnocení situace v podniku TAJMAC - ZPS, a.s. jsem přihlížel i z vlastních zkušeností.

#### 4.7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

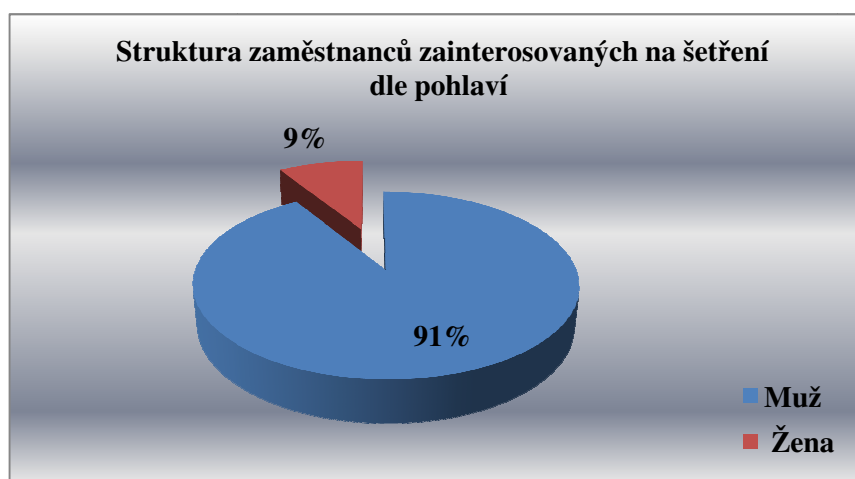
Ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s., jsem rozdál **80 dotazníků** zaměstnancům dělnických profesí. Jelikož jsem zaměstnance s dotazníky obcházel osobně, tak mi bylo vráceno všech 80 dotazníků.

První část dotazníku byla zaměřena na zjištění stavu motivace v organizaci. Snažil jsem otázky zaměřit na všechny problémové otázky motivace.

Poslední tři otázky první části dotazníku byly zaměřeny na identifikační údaje o zaměstnancích, konkrétně pak na pohlaví, počet odpracovaných let ve společnosti a věk

Na průzkumu se podílelo **73 mužů a 7 žen** jak procentuálně vyjadřuje graf.

**Otázka: Vaše pohlaví?**

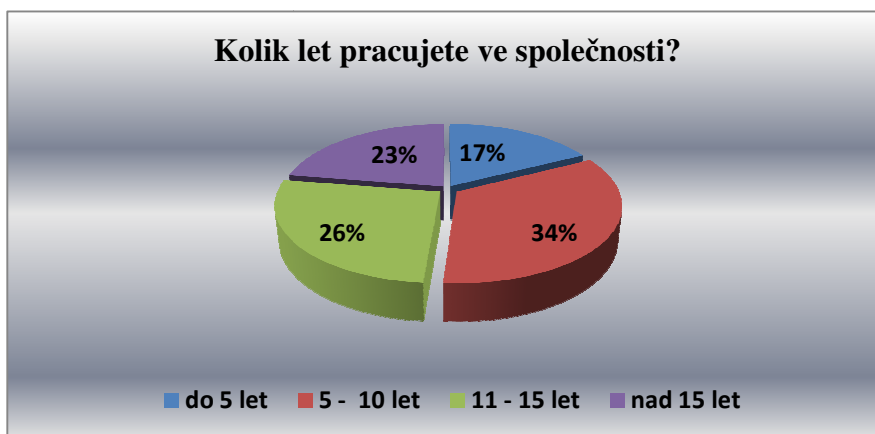


Z grafu vidíme, že drtivou většinu odpovídajících zaměstnanců v dělnických profesích zde tvoří muži, což je ve strojírenském závodě logické. Žen tu opravdu moc nenajdeme, nicméně jsou zde také zastoupeny.



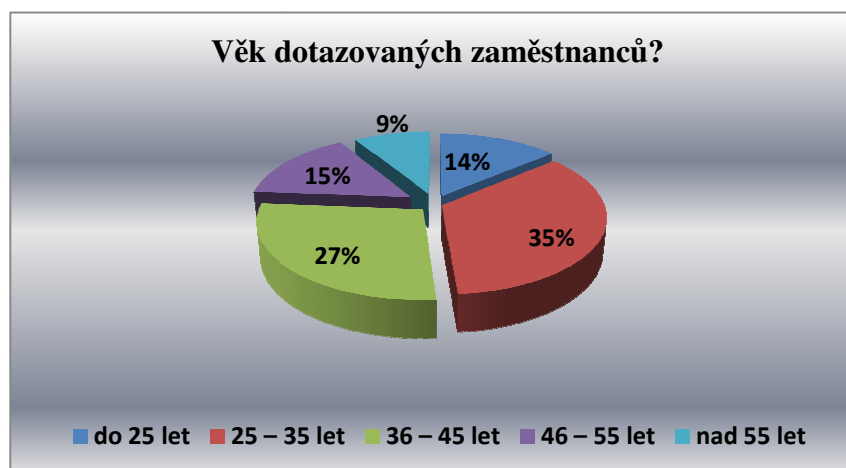
### Otázka: Kolik let pracujete ve společnosti?

Co se týče délky odpracovaných let dotázaných zaměstnanců ve společnosti, tak nám ukazují, že největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří zde pracují 5 – 10 let (34%). Naopak nejméně početnou skupinu zde tvoří zaměstnanci, kteří zde ještě neodpracovali 5 let (17%). Dle zjištěných výsledků můžeme tvrdit, že fluktuace ve společnosti nebude příliš vysoká. Převládají zaměstnanci, kteří zde již delší dobu pracují a nemají důvod ze společnosti odcházet. To by mohlo svědčit o dobrém motivačním systému společnosti, která tak nemusí vynakládat značné finanční prostředky, které jsou spojeny se získáváním nových zaměstnanců a jejich školením.



### Otázka: Váš věk?

Co se týče věkové struktury zúčastněných zaměstnanců, tak z grafu vidíme, že převládá věková skupina 25 – 35 let (35%), následuje skupina zaměstnanců ve věku 36 – 45 let (27%). Nejmenší početní skupinu dotázaných tvoří zaměstnanci ve věku nad 55 let (9%).

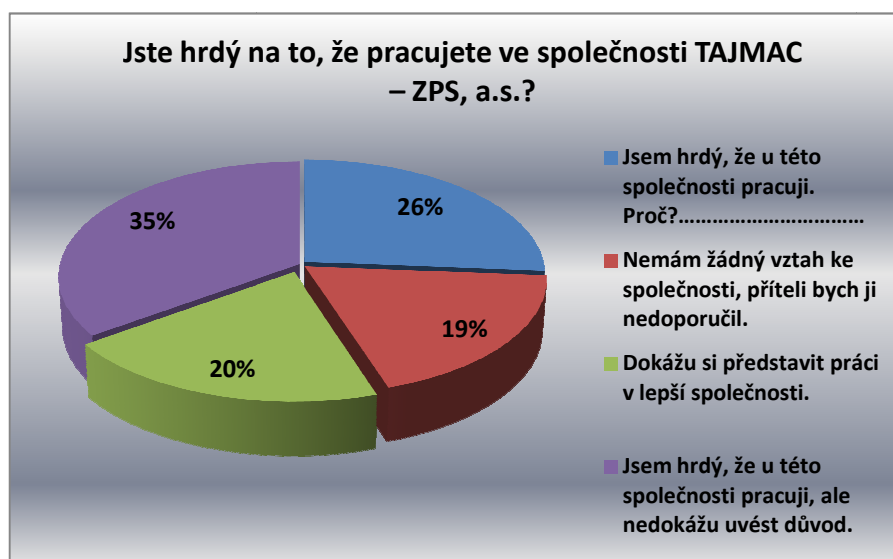


V dalších otázkách dotazníku jsem se zaměřil na problematické faktory pracovní motivace.

U některých otázek byly koncipovány možnosti otevřených odpovědí, kde tak byla zaměstnancům dána příležitost vyjádřit se k aktuální situaci, uvést své připomínky popřípadě navrhnout možnosti řešení dané problematiky.

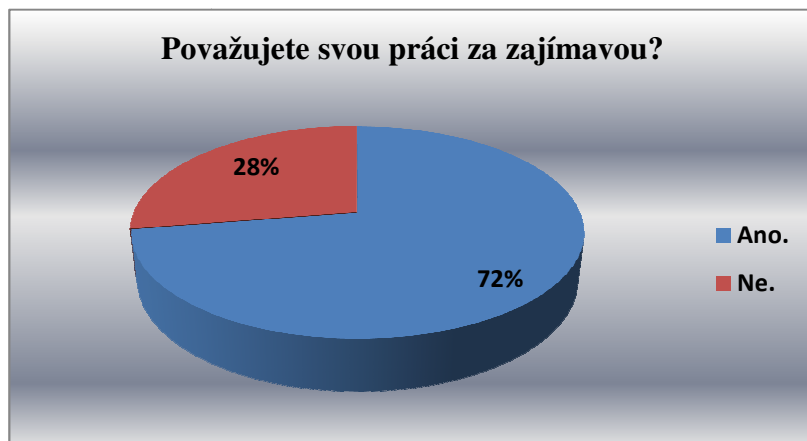
### **Otázka č.1. Jste hrdý na to, že pracujete ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s.?**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 35% dotázaných zaměstnanců je hrdých, že může ve společnosti pracovat, ale nedokáže uvést přesný důvod proč a 26% dotázaných je též hrdých na to, že může ve společnosti pracovat a uvedlo také proč. Nejčastějšími důvody byly dobrá platební morálka společnosti, vztahy s nadřízenými, spokojenost se zaměstnaneckými výhodami atd. Naopak 20% zaměstnanců si dokáže představit práci v jiné společnosti a 19% zaměstnanců nemá ke společnosti žádný vztah.



Dále jsem se zaměstnanců zeptal, zda jim jejich práce případně zajímavá. V této otázce jsem dal zaměstnancům kromě vyjádření ano či ne, i možnost otevřených odpovědí, aby se sami vyjádřili, co konkrétně je na práci baví či nebaví.

## Otázka č. 2. Považujete svou práci za zajímavou?

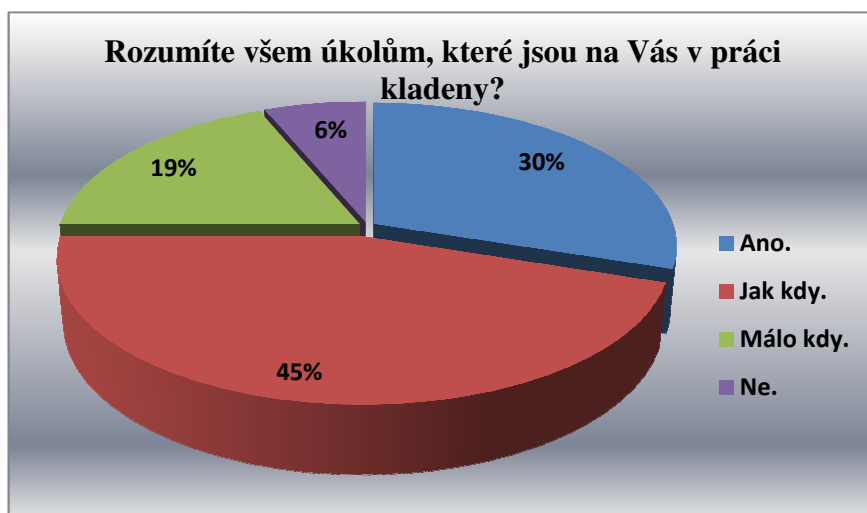


Z dosažených výsledků provedeného šetření vyplynulo, že 72% dotázaných považuje svou práci za zajímavou. Jako hlavní důvody zaměstnanci uváděli nejčastěji důvody jako možnost stálého učení se nových věcí, práce není jednostranná nebo vykonávaná práce je baví.

Naopak 28% dotázaných uvedlo, že svou práci nepovažuje za zajímavou. Nejčastějšími důvody byly, že zaměstnanci by si představovali jinou práci, která by je více bavila, nebo nemožnost prosazovat vlastní nápady či postupy.

Považuji za důležité, aby zaměstnanec dobře rozuměl úkolům, které jsou na něho kladeny. V opačném případě by nebyla práce dostatečně produktivní.

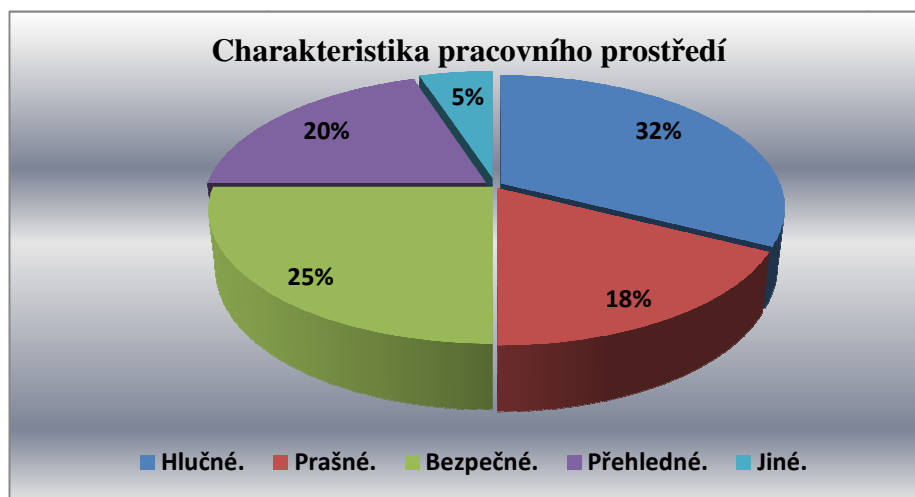
## Otázka č. 3. Rozumíte všem úkolům, které jsou na Vás v práci kladeny?



Z dotazníkového šetření vzešlo, že 45% zaměstnanců rozumí všem úkolům, které jsou na ně kladeny jak kdy. Všem úkolům, které jsou na ně kladeny vždy rozumí 30% zaměstnanců, což podle mě zrovna není nejlepší výsledek nadřazených. Určitě je zde na čem zapracovat.

V další otázce jsem se zaměřil na to, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí. Podle mě je důležité, aby se zaměstnanci na svém pracovišti cítili dobře a mohli tak odvádět odpovídající výkony.

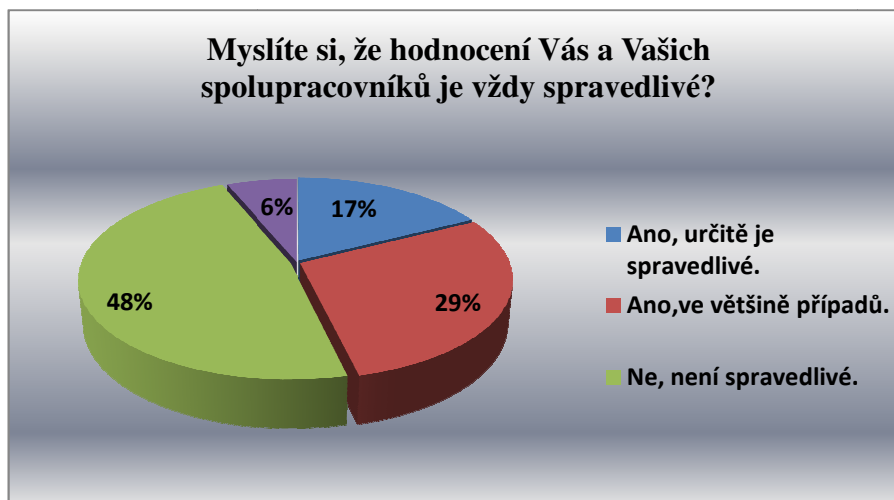
**Otázka č. 4 Zaškrtněte alespoň 2 charakteristiky Vašeho pracovního prostředí.**



Z grafu vidíme, že zaměstnanci nejčastěji hodnotí své pracovní prostředí jako hlučné (32%), následuje bezpečné (25%), přehledné (20%) a prašné (18%).

Co se týče hlučnosti při práci, tak ve společnosti bylo minulý rok provedeno měření hlučnosti. Dosažené výsledky byly v požadované normě. Přesto vedoucí poskytují svým zaměstnancům špunty do uší.

**Otázka č. 5 Myslíte si, že hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků je vždy spravedlivé, tedy je používán pro všechny „stejný metr“?**

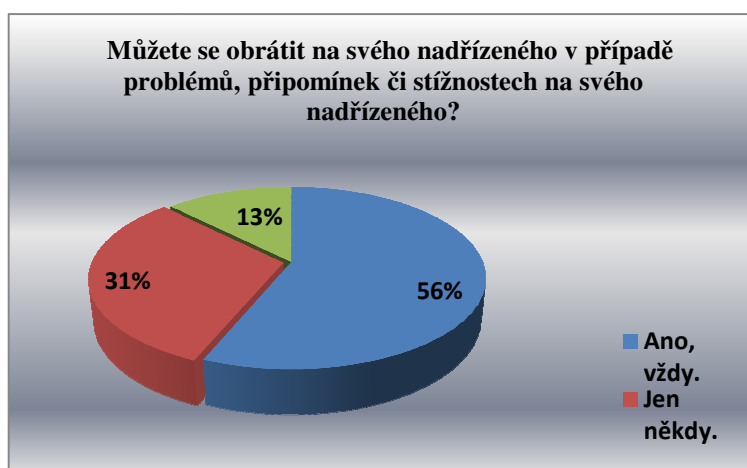


Pro dobře fungující společnost je důležité, aby zaměstnanci měli pocit, že ohodnocení za pracovní výkon je adekvátní a všichni jsou odměňováni spravedlivě. I když člověk má často pocit, že není za odvedenou práci adekvátně ohodnocen.

Ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s., mi nevyšly moc povzbudivé výsledky. Skoro polovina zaměstnanců si myslí, že ne všem je měřeno „stejným metrem“. Takový postoj zaměstnanců nepovede k pozitivnímu klimatu ve firmě. Naopak jen 17% zaměstnanců uvedlo, že hodnocení je vždy pro všechny spravedlivé.

V následujících dvou otázkách jsem se zaměřil na ohodnocení nadřízeného.

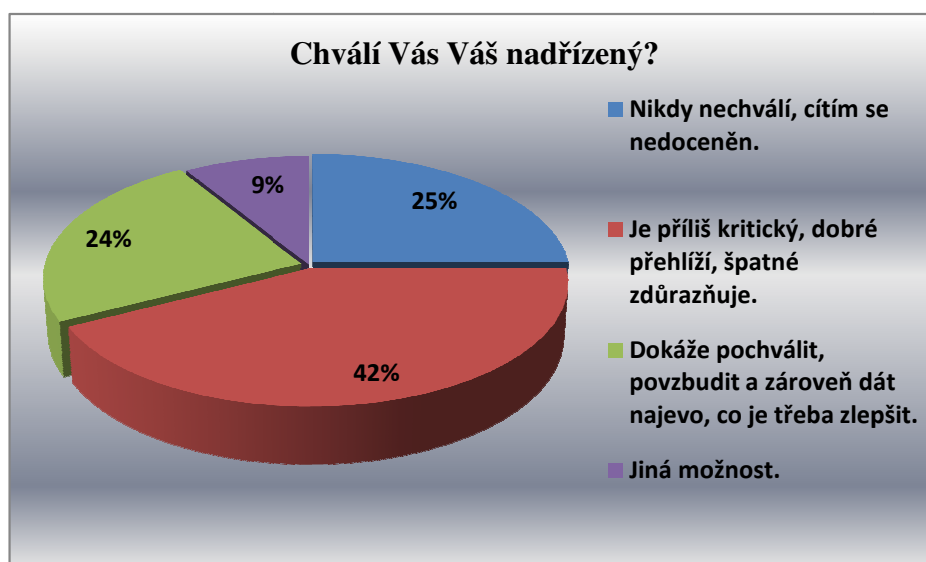
**Otázka č. 6. Můžete se obrátit v případě problémů, připomínek či stížnostech na svého nadřízeného?**



V dotazníkovém šetření uvedlo 56% zaměstnanců, že případě potřeby mají možnost vždy se obrátit na svého nadřízeného. Naproti tomu jen 13% zaměstnanců uvedlo, že se na svého nadřízeného nemůže obrátit a také si stěžovalo na přehlízející přístup a pocit povýšenosti.

Takový přístup nadřízených se může společnosti nemile vymstít. Zaměstnanci necítí ve svém nadřízeném oporu, možnost s ním řešit případné pracovní či osobní problémy. Nadřízený by se měl svým zaměstnancům snažit naslouchat, řešit s nimi problémy. Časem by se to určitě odrazilo i na pracovních výkonech zaměstnanců.

#### Otázka č. 7. Chválí Vás Váš nadřízený?

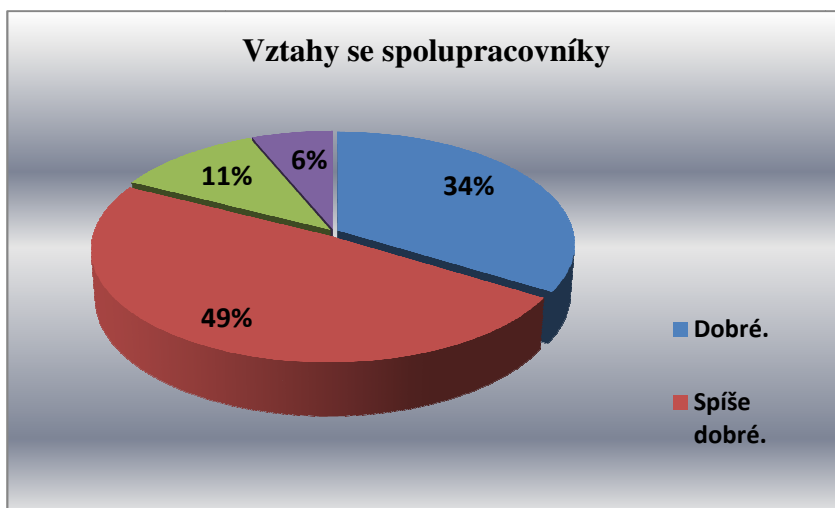


Jen 24% zaměstnanců uvedlo, že je nadřízený dokáže pochválit či povzbudit, což zrovna není vysoké číslo. Za to 42% zaměstnanců si myslí, že je na ně nadřízený příliš kritický, dobré přehlíží a špatné zdůrazňuje. Podle mě je komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem jedna z nejdůležitějších věcí v organizaci. Pro určité zaměstnance může ústní pochvala či povzbuzení mít velkou váhu.

#### Otázka č. 8. Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

Naopak vztahy mezi zaměstnanci jsou na velmi dobré úrovni. Za přátelské je uvedlo 83% zaměstnanců. Tady je podle mě vidět velká soudržnost pracovníků, kteří se snaží držet

při sobě. Při dotazování jsem se dále dozvěděl, že poměrně velká část zaměstnanců se stýká i mimo práci. Firma pro své zaměstnance pořádá i celou řadu společných akcí (např. výjezdy za kulturou, firemní večírek nebo bowlingové turnaje), což určitě přispívá k lepším vztahům ve firmě.



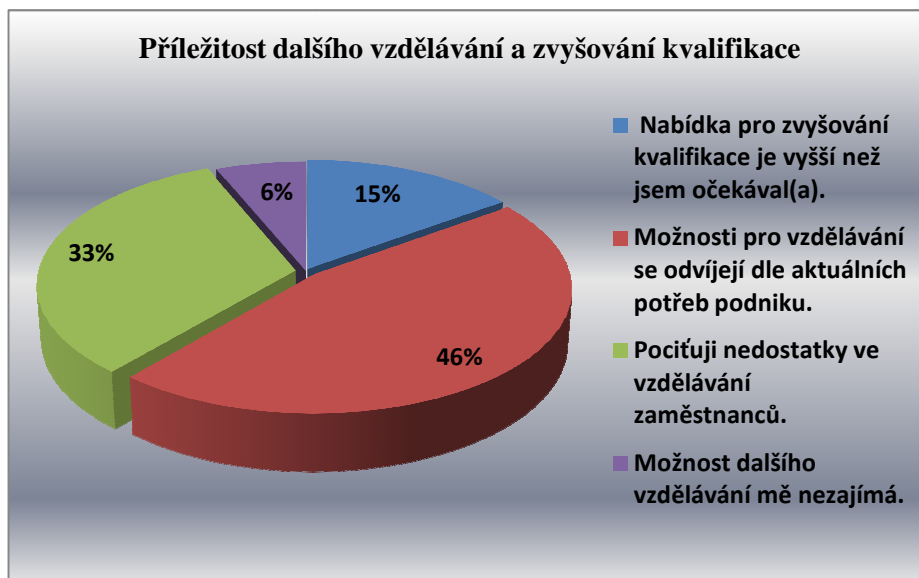
**Otázka č. 9. Podílíte se s nadšením a se zájmem na týmové práci?**



Z odpovědí vyplynulo, že 60% zaměstnancům týmová práce vyhovuje. Zbylým 40% týmová práce příliš nevyhovuje. Jako hlavní důvody dotazovaní uváděli, že raději pracují samostatně a nemusí se na nikoho spoléhat. Zde je určitě také důvod ke zlepšení. Nadřízení by měli zaměstnance k týmové spolupráci motivovat a vybízet k ní.

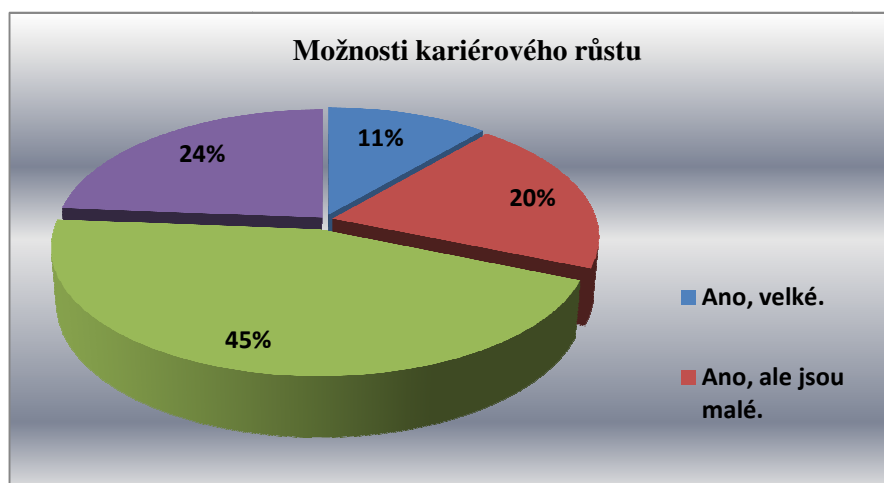
Další dvě otázky, které jsem položil zaměstnancům, se dotýkaly vzdělávání a kariérního růstu..

**Otázka č. 10 Máte dostatek příležitostí pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace?**



Z výsledků vidíme, že 46% zaměstnanců si myslí, že vzdělávání ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s., se odvíjí dle aktuálních potřeb podniku a 33% zaměstnanců pociťuje ve vzdělávání nedostatky. Společnost by se měla snažit své zaměstnance co nejvíce vzdělávat a tím zvyšovat jejich kvalifikaci, zvláště pak své klíčové zaměstnance. Je třeba být nějakým způsobem stále před konkurencí. Společnosti se pak investice do vzdělání svých zaměstnanců vrátí v podobě vyšších a kvalitnějších pracovních výkonů svých zaměstnanců.

**Otázka č. 11. Myslíte si, že máte možnosti vlastního kariérového růstu?**



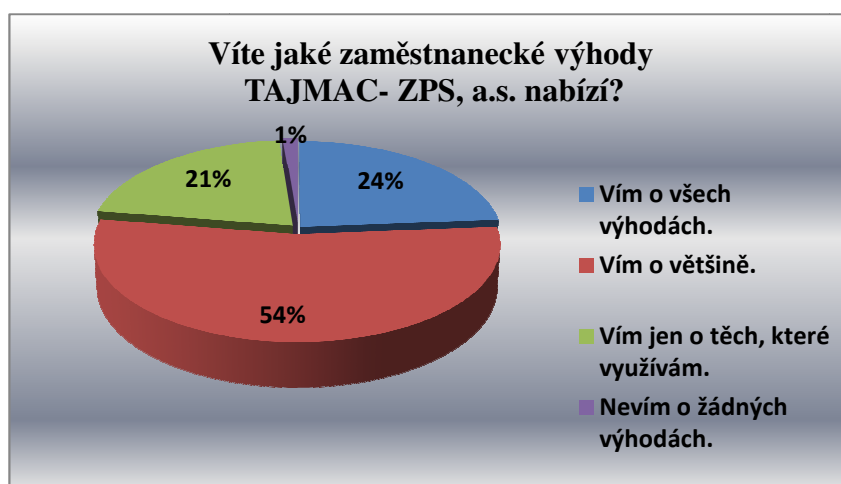


Skoro 70% zaměstnanců si myslí, že šanci na kariérový růst ve firmě nemá. To si myslím, že není zrovna dobrý motivační prvek pro zaměstnance. Ale chápu, že u dělnických profesí není moc velká možnost pro kariérový růst. Nicméně ve firmě jsou zaměstnanci, kteří se časem vypracovali až na mistry jednotlivých oddělení, takže tu šance na kariérový růst určitě také je a to je dobře. Neboť zaměstnanec pak má pocit, že zkušenostmi, vzděláváním a zvyšováním kvalifikace má možnost stoupat ve společnosti po kariérovém žebříku výš a výš.

V následujících dvou otázkách jsem se zaměřil na zaměstnanecké výhody.

Chtěl jsem zjistit, zda se zaměstnanci vůbec orientují v zaměstnaneckých výhodách, které jim společnost nabízí.

#### Otázka č. 12. Víte jaké zaměstnanecké výhody TAJMAC – ZPS, a.s., nabízí?



Z dotazníků vyšlo najevo, že zaměstnanci moc dobře ví, jaké zaměstnanecké výhody jim společnost nabízí. O všech výhodách ví 24% a o většině 54% zaměstnanců.

V další otázce jsem se zeptal zaměstnanců, zda jsou se šířkou nabízených zaměstnaneckých výhod spokojeni. V případě nespokojenosti jsem je vyzval, aby navrhli případné další zaměstnanecké výhody, které by uvítali.

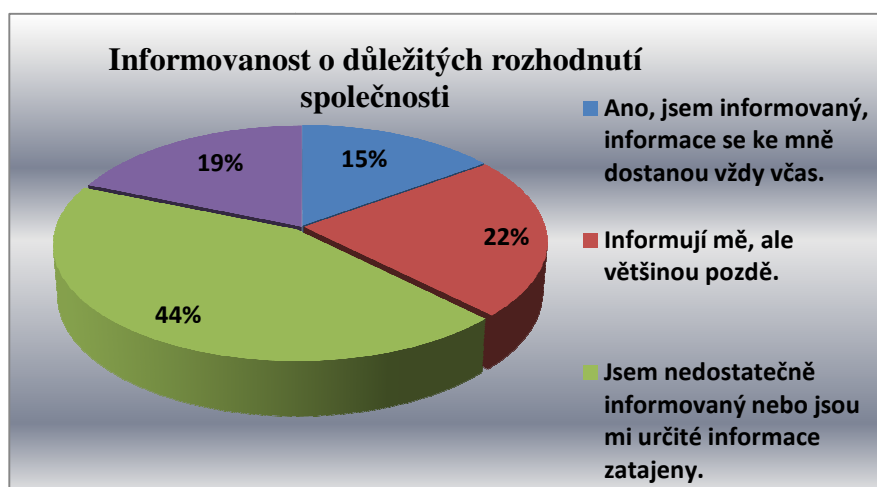
### Otázka č. 13. Uvítal(a) byste nějakou další výhodu podniku pro své zaměstnance?



V této otevřené otázce mi vyšlo, že 34% dotázaných zaměstnanců je se šířkou nabízených zaměstnaneckých výhod spokojeno a zaměstnancům se zdají dostatečné. Zbytek (66%) zaměstnanců by uvítalo rozšíření o další výhody. Nejvíce zaměstnanců by uvítalo, kdyby jim společnost poskytovala bezúročné půjčky. Dále by zaměstnanci uvítali v případě potřeby zapůjčení firemního automobilu, příspěvek na životní pojištění nebo příspěvek na dětské tábory. Velmi často zaměstnanci také zmiňovali možnost vybrání dne volna v případě nutné potřeby. Jedná se o tzv. „sick days“ nebo „personal days“, kdy zaměstnanec nemusí do práce bez udání důvodu. Zaměstnanec si tak může například zařídit osobní věci na úřadech.

V následující otázce mě zajímalo, zda jsou zaměstnanci dobře a včas informováni o nových rozhodnutích a záměrech společnosti.

### Otázka č. 14. Jste informovaný(á) o důležitých rozhodnutích a záměrech společnosti?

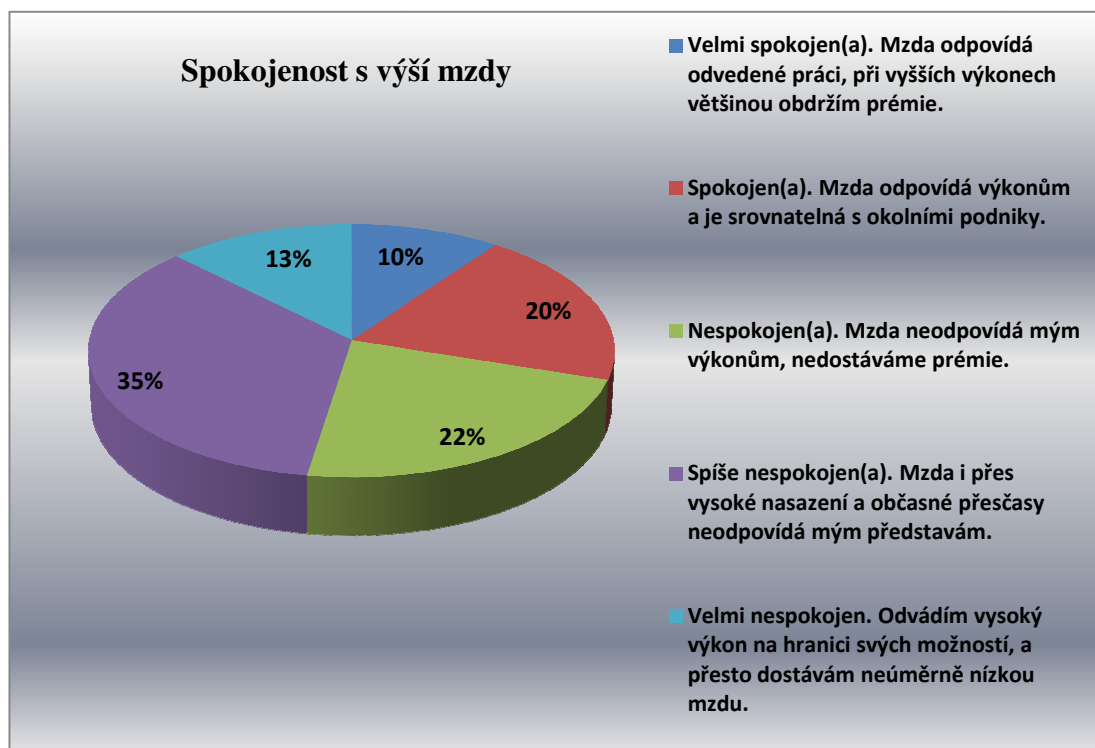


Z výsledků vyplývá, že 44% zaměstnanců si myslí, že je informováno nedostatečně a mají pocit, že některé informace jsou jim dokonce zatajeny. Dalších 22% zaměstnanců odpovědělo, že jsou informováni, ale většinou pozdě. Jen 15% zaměstnanců je s informovaností spokojeno a uvedlo, že se k nim informace dostanou vždy včas.

Vyplývá, že vedení společnosti má zřejmě s informovaností svých zaměstnanců značné problémy.

V předposlední otázce jsem se zaměřil na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy.

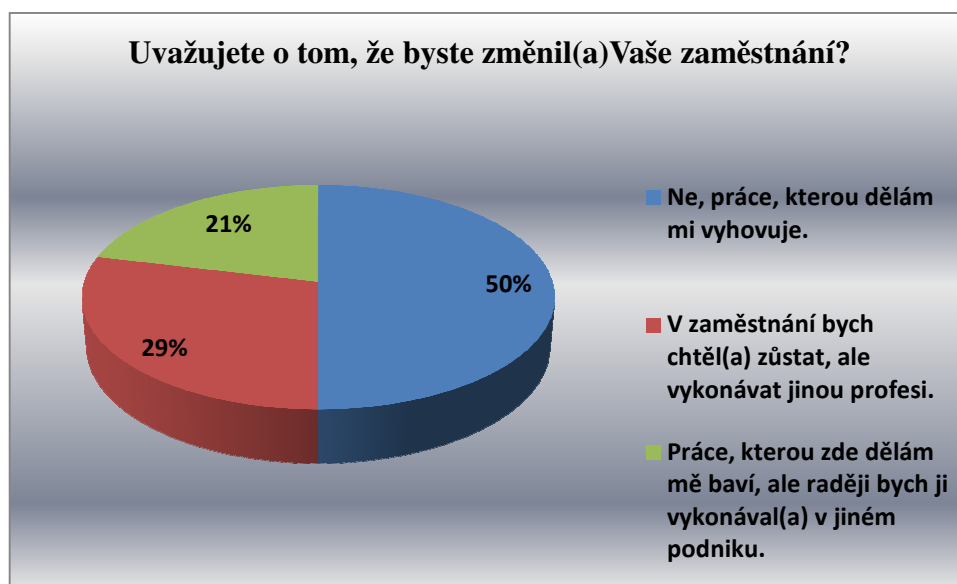
#### Otázka č. 15. Jak jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?



Ze zjištěných výsledků vidíme, že 35% zaměstnanců je s výší své mzdy spíše nespokojeno, mzda i přes vysoké nasazení neodpovídá jejím představám. Dalších 22% zaměstnanců si myslí, že mzda neodpovídá jejím výkonům. Naopak 20% zaměstnanců je se svou mzdou spokojeno, odpovídá jejím výkonům. Velmi spokojeno se mzdou je 10% zaměstnanců.

V poslední otázce jsem chtěl znát, názor zaměstnanců, zda uvažují o změně zaměstnání.

**Otázka č. 16. Uvažujete o tom, že byste změnil(a) Vaše zaměstnání?**



Z výsledků vidíme, že hned 50% zaměstnanců uvedlo, že práce, kterou dělá, jim vyhovuje. Dalších 29% zaměstnanců by chtělo ve společnosti zůstat, ale vykonávat jinou profesi a 21% zaměstnanců uvedlo, že práci, kterou vykonávají je baví, ale raději by ji vykonávalo v jiném podniku.

Ve druhé části dotazníku jsem se zaměřil na motivační faktory zaměstnanců. Je zde uvedeno celkem čtrnáct motivačních faktorů jako např. spravedlivá mzda, rozvoj kariéry, vztahy se spolupracovníky či spravedlivé ohodnocení.

Za prvé měli zaměstnanci ohodnotit jednotlivé motivační faktory dle důležitosti, tedy zda jsou pro ně více či méně důležité. Na výběr měli z pěti bodové škály v rozsahu od 5 - nejvíce důležité až po 1 - úplně bezvýznamné. Stupnici pořadí důležitosti motivačních faktorů uvádí tabulka.

**tabulka 4.7.1.1 – Hodnocení důležitosti motivačních faktorů**

1	2	3	4	5
Úplně bezvýznamné	Málo důležité	Běžné	Důležité	Nejvíce důležité

Následně měli zaměstnanci ohodnotit jednotlivé faktory podle své spokojenosti s nimi. Opět se jim nabízela stupnice v rozsahu pěti možností a to konkrétně od 5 – velmi spokojený(á) do 1 – velmi nespokojený(á). Stupnice pořadí spokojenosti motivačních faktorů je znázorněna v tabulce.

**tabulka 4.7.1.2 – Spokojenost s motivačními faktory**

1	2	3	4	5
<b>Velmi nespokojený(á)</b>	<b>Nespokojený(á)</b>	<b>Celkem spokojený(á)</b>	<b>Spokojený(á)</b>	<b>Velmi spokojený(á)</b>

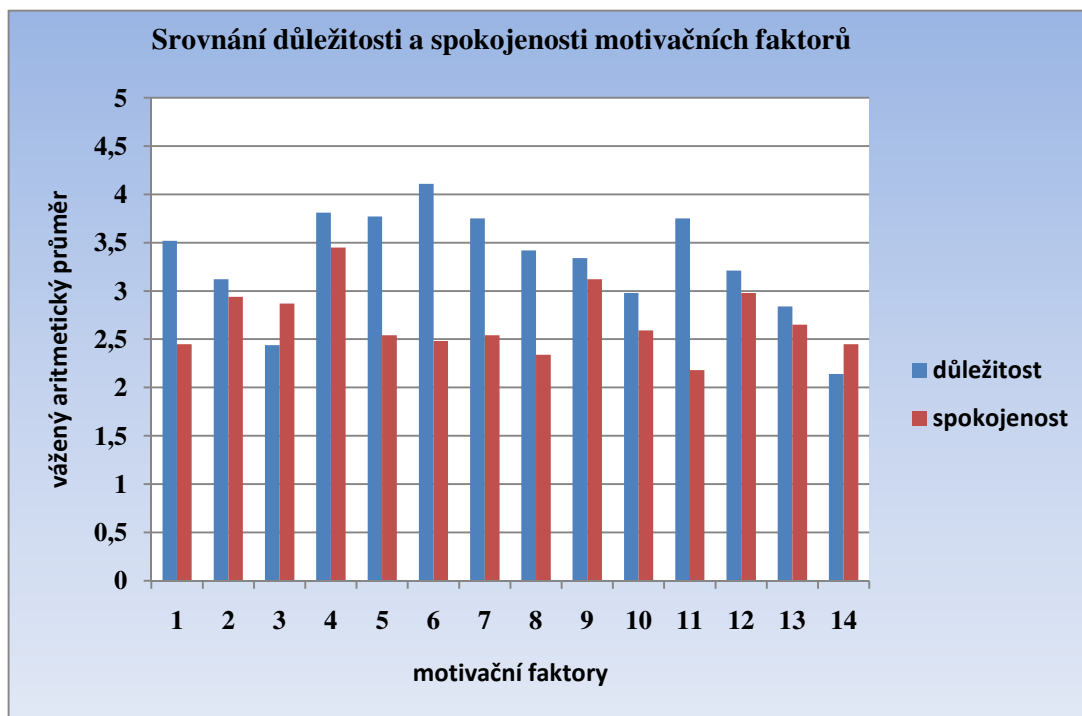
Pro vyhodnocení této části dotazníku je aplikována metoda váženého aritmetického průměru. Jsou zde analyzovány postoje zaměstnanců k motivačním faktorům z hlediska jejich spokojenosti a důležitosti. Je zde zkoumán vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení. Podstatu tvoří vybraných čtrnáct motivačních faktorů, při čemž každému z nich je přiřazena právě jedna hodnota vyjadřující důležitost z pohledu zaměstnance a právě jedna hodnota odpovídající spokojenosti s těmito faktory.

Optimálního stavu je dosaženo v případě, že je danému motivačnímu faktoru přiřazen vysoký stupeň důležitosti a současně s tím i vysoký stupeň spokojenosti, tedy rozdíl mezi mírou důležitosti a mírou spokojenosti je minimální nebo žádný. Stav, kdy je danému faktoru přiřazena vysoká míra důležitosti a současně nízká míra spokojenosti, vede ke kritické situaci. Za tohoto stavu nejsou potřeby zaměstnanců uspokojovány vůbec, respektive jsou uspokojovány nedostatečně. Za kritické pak lze označit právě ty faktory, u nichž je rozdíl mezi důležitostí a spokojeností největší.

Může však nastat i zcela opačná situace, když bude faktorům přiřazena nízká míra důležitosti a současně vysoká míra spokojenosti (rozdíl nabývá záporných hodnot). V takovém případě lze považovat vynakládané úsilí a finanční prostředky za neefektivní, naopak se zde nabízí potenciál pro úspory.

Průzkum stávající úrovně motivace je podkladem pro tvorbu motivačního programu. Motivační program nelze vytvořit, aniž by byly známy současné priority a postoje zaměstnanců.

Následující graf znázorňuje vzájemný vztah mezi důležitostí a spokojeností u vybraných motivačních faktorů zaměstnanců. Žádoucího stavu je dosaženo za předpokladu, že rozdíl mezi důležitostí a spokojeností nabývá minimálních hodnot.



tabulka 4.7.1.3 – Seznam motivačních faktorů

1	Uspokojivé zaměstnanecké výhody
2	Bezpečnost práce
3	Image společnosti na veřejnosti
4	Dobré vztahy ke kolegům v práci
5	Bezproblémová spolupráce nadřízenými
6	Odpovídající mzda
7	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků
8	Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění
9	Vyhovující podmínky pro vykonávání práce
10	Dobrá týmová práce
11	Šance na postup, rozvoj kariéry
12	Dobrá úroveň stravování
13	Samostatnost v rozhodování
14	Stanovení závodní dovolené

Dotazníkovým šetřením motivačních faktorů u zaměstnanců byly zjištěny následující hodnoty rozdílů vážených aritmetických průměrů důležitosti a spokojenosti s těmito faktory.

**tabulka 4.7.1.4 – Vyhodnocení motivačních faktorů**

<b>Motivační faktory</b>	<b>důležitost</b>	<b>spokojenost</b>	<b>rozdíl</b>
Odpovídající mzda	4,11	2,48	<b>1,63</b>
Bezproblémová spolupráce nadřízenými	3,77	2,54	<b>1,23</b>
Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků	3,75	2,54	<b>1,21</b>
Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění	3,42	2,34	<b>1,08</b>
Uspokojivé zaměstnanecké výhody	3,52	2,45	<b>1,07</b>
Šance na postup, rozvoj kariéry	3,12	2,18	<b>0,94</b>
Dobrá týmová práce	2,98	2,59	<b>0,39</b>
Dobré vztahy ke kolegům v práci	3,81	3,45	<b>0,36</b>
Dobrá úroveň stravování	3,21	2,98	<b>0,23</b>
Vyhovující podmínky pro vykonávání práce	3,34	3,12	<b>0,22</b>
Samostatnost v rozhodování	2,84	2,65	<b>0,19</b>
Bezpečnost práce	3,12	2,94	<b>0,18</b>
Stanovení závodní dovolené	2,14	2,45	<b>-0,31</b>
Image společnosti na veřejnosti	2,44	2,87	<b>-0,43</b>

Z tabulky vidíme, že největší nedostatky byly zjištěny v oblastech odpovídající mzdy, spolupráce s nadřízenými a spravedlivého ohodnocení zaměstnanců.

Naopak nižší důležitost než spokojenost byla identifikována v oblastech stanovení závodní dovolené a image společnosti na veřejnosti. V takovém případě rozdíl vážených aritmetických průměrů důležitosti a spokojenosti nabýval záporných hodnot.

## 5 Návrhy a doporučení

Hlavním úkolem společnosti TAJMAC – ZPS, a.s, je vytvoření konzistentní podoby **motivačního programu**, který vyžaduje jasnou a přesnou formulaci v podobě zveřejněného dokumentu, jenž by byl chápán nejen jako zdroj pracovní motivace, ale zároveň by tvořil podpůrný článek personální práce vytvářející předpoklady pro zvýšení pracovní iniciativy, zlepšení pracovních podmínek a mezilidských vztahů uvnitř podniku.

Cílem je tedy vytvoření ucelené podoby jasně a přesně formulovaného motivačního programu, který by aktivně působil na pracovní jednání zaměstnanců a který by současně v sobě odrážel jejich aktuální potřeby a zájmy.

Doposud jsou jednotlivé složky motivačního programu vedeny v podobě vnitropodnikových dokumentů, zejména pak ve formě mzdové směrnice a pracovního řádu, které upravují práva a povinnosti smluvních stran, pracovně-právní a mzdové nároky.

Z výsledků dotazníkového šetření, i přes již některá provedená motivační opatření, vyplývá poměrně značná nespokojenost s výší mezd, s hodnocením pracovního výkonu nebo s podmínkami pro výkon práce.

Přesto za stěžejní místa v oblasti motivace ve firmě u dělnických profesí jsou:

**nespravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků**  
**chybějící výkonnostní složka mzdy**  
**špatná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným**  
**flexibilita zaměstnaneckých výhod**

Méně závažné nedostatky vidím v následujících oblastech:

*nedostatečné podmínky pro vykonávání práce (hlučnost)*  
*špatná organizace práce na pracovišti*  
*nedostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění*  
*možnost dalšího vzdělávání, kariérový růst*



S takto získanými informacemi je možné navrhnout vhodné prostředky stimulace, jež se stanou podkladem pro vytvoření motivačního programu podniku., který by se podle mě měl zaměřit na:

*pocit zaměstnanců spravedlivého a dostatečného odměňování*

*zvýšení spokojenosti pracovníků s jejich prací*

*identifikace osobních cílů pracovníků s cíli a potřebami podniku*

*posílení loajality zaměstnanců k podniku*

*zvýšení výkonnosti, efektivnosti a kvality vykonávané práce*

*celkové zlepšení podnikové kultury*

Docílení těchto bodů nebude určitě snadné a rychlé.

## **Odměňování**

Společnosti bych určitě doporučil zavedení výkonnostní složky mzdy. Chybějící složka výkonnostní mzdy je podle mě stěžejním problémem motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Zavedení výkonového odměňování jednak posiluje žádoucí chování a výkon, současně také zvyšuje produktivitu. V neposlední řadě podporuje vnímání spravedlnosti ze strany zaměstnanců.

Pod pojmem výkonnostní složky mzdy si můžeme představit jakékoli negarantované platby, ať už to jsou různé bonusy, prémie nebo odměny, které zaměstnanec obdrží pouze při splnění více či méně definovaných kritérií, při čemž velikost těchto odměn se obvykle pohybuje kolem 0 - 25 % vzhledem k základní fixní mzdě a může se lišit s ohledem na jednotlivé zaměstnanecké kategorie.

Výkonnostní bonusy mohou mít však i svá úskalí. Problémem může být nemožnost měřitelnosti výsledků a stanovených kritérií. Důležitá je také vhodně zvolená kombinace kritérií hodnocení jak individuálního, tak i týmového úsilí, což souvisí jednak s charakterem vykonávané práce na dané pracovní pozici, ale také s firemní kulturou a jejími hodnotami. Tyto bonusy navíc ovlivňují zejména krátkodobou výkonnost s maximálním horizontem jednoho roku.

Přiklání bych se proto k tomu, aby společnost zařadila výkonnostní složku mzdy do výše 20% ze základní mzdy. V případě zaměstnanců zařazených do první platové třídy, by tato výkonnostní složka činila při průměrných dvaceti pracovních dnů měsíčně 3 720 Kč, pro druhou třídu 3 360 Kč, pro třetí 3 060 Kč, pro čtvrtou 2 820 Kč a pro pátou tarifní třídu 2 540 Kč. Samozřejmě by musela být vedením společnosti nastavena jasná kritéria, kdy má zaměstnanec na výkonnostní složku mzdy v plné výši 20% nárok.

Další možností zařazení výkonnostní složky mzdy do odměňování zaměstnanců by mohlo být stanovení dlouhodobějších cílů společnosti například výše obratu nebo počet vyrobených výrobků. Na základě splnění těchto daných kritérií by zaměstnancům byla vyplacena výkonnostní složka mzdy.

### **Zaměstnanecké výhody**

Dále bych určitě firmě doporučil rozšíření programu zaměstnaneckých výhod. Utvrdilo mě v tom i výsledky dotazníkové šetření a rozhovory se zaměstnanci. Ti by nejvíce uvítali:

#### **Životní pojištění**

Aby byl příspěvek zaměstnavatele daňově uznatelný, musí se jednat o pojistné, hrazené zaměstnavatelem pojišťovně na soukromé životní pojištění zaměstnance. Dále se musí jednat o takový typ pojistné smlouvy, kdy k výplatě pojistného plnění dochází až po šedesáti kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku šedesáti let. Stejně podmínky se použijí i u zaměstnance při zkoumání, zda příspěvek bude osvobozen od daně z příjmů.

Já osobně bych se přikláníl k měsíčnímu příspěvku 300 Kč na zaměstnance.

#### **Sociální firemní půjčky**

Další specifickou možností zaměstnaneckých výhod jsou sociální půjčky. V takovémto případě, pokud jsou peníze vypůjčeny ze sociálního fondu, je zvýhodnění v podobě nižšího úročení osvobozeno od daně.

Podnik by tak mohl poskytovat buď návratné bezúročné půjčky, nebo návratné půjčky zvýhodněné v podobě nižšího úročení například k následujícím účelům:

k řešení bytové situace, na opravu rodinného domku nebo bytu,  
ke koupi bytového zařízení nebo součástí bytu,  
v případě sociální tísně, ve které se zaměstnanec ocitne bez vlastního zavinění  
v případě mimořádné události (živelná pohroma) a v případě úmrtí partnera.

Důležité je při sestavování maximálních finančních limitů přihlídnout i na hledisko daňové, aby tyto částky nepodléhaly dani z příjmu. Nezbytným krokem k poskytování sociálních půjček je také stanovení smluvních podmínek, za kterých budou půjčky poskytovány např. minimální výši jedné splátky, dobu, na kterou je půjčka poskytnuta, výši úroku u půjček se zvýhodněným úročením, postup splacení zůstatku splátky při rozvázání pracovního poměru, atp.

Doporučoval bych maximální výši půjčky 100 000 Kč.

### **Komunikace a informovanost zaměstnanců**

Dalším důležitým aspektem je správná *komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným*, která vede k dobrému pracovnímu klimatu na pracovišti. Z dotazníkového šetření mi vyšlo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým nadřízeným. Ten je podle nich k nim příliš kritický, dobré přehlíží a špatné zdůrazňuje, dokáže je pochválit. Dále zaměstnanci uvedli, že se svým nadřízeným nemůžou řešit případné připomínky a problémy. Zde by se vedení společnosti mělo zamyslet, jak tento postoj nadřízených ke svým zaměstnancům změnit. Zaměstnanec by měl mít pocit, že se v případě potřeby na svého nadřízeného může bez problémů obrátit.

Rozhodně na každého zaměstnance bez rozdílu věku či vzdělání pozitivně působí i tak jednoduchý nástroj, kterým disponuje každý řídicí pracovník byť i s omezeným rozpočtem, a tím je zpětná vazba v podobě pochvaly či konstruktivní kritiky v případě, že zaměstnanec chybuje. Pochvala nadřízeného za dobře odvedenou práci společnost nic nestojí, navíc pochvala určitě zaměstnance povzbudí do dalších pracovních aktivit.

Dalším námětem ke zlepšení je podle mě *lepší informovanost* o cílech a dění ve společnosti.

Je nezbytné, aby se uvnitř společnosti vytvořili funkční komunikační kanály, které by zabezpečovaly včasné a kvalitní informace nejen mezi vedoucí pracovníky, ale současně také mezi pracovníky na nižších úrovních řízení až po dělnické profese. 44% ze všech oslovených zaměstnanců přiznává, že jsou informováni nedostatečně a 22% je přesvědčeno o tom, že jim jsou poskytovány důležité informace příliš pozdě, respektive jsou jim určité skutečnosti zatajovány. Pro společnost je důležité, aby tito zaměstnanci nepřistupovali k práci lhostejně a věděli přesně, co mají očekávat. Neméně důležité jsou pro ně také informace o cílech, záměrech a vyhlídkách společnosti. I dělníci cítí potřebu vědět, kam společnost směřuje, jaké jsou její vize a jaké jsou její ekonomické výsledky.

Zde jsem uvedl jakými prostředky by se tato situace dala zlepšit.

### **Vnější informační tabule a nástěnky**

Vzhledem k tomu, že se tyto komunikační prostředky v podniku již nacházejí, doporučuji pouze jejich včasnou aktualizaci a doplnění o dalších údaje např. údaje o plnění či neplnění cílů daného úseku, údaje o nových postupech výroby, o nemocnosti, úrazovosti, také by zde měli být informace z personální oblasti, jako je možnost čerpání zaměstnaneckých výhod, nejlepší pracovník úseku, dílny atp. Neměly by zde chybět ani stručné informace z porad a z nich plynoucích opatření.

### **Konzultace s vedoucími pracovníky**

Komunikace ve vztahu přímý nadřízený a podřízený by měla být založena na rozhovoru v přirozeném a méně formálním prostředí. Klíčovým znakem takto vedeného pohovoru by měla být přímá komunikace „na rovinu“. Pokud chceme docílit efektivní komunikace, musíme komunikovat neustále s ochotou a zájmem. Rovněž by měl být dán prostor pro názory jednotlivých pracovníků.

Další eventualitou na zlepšení komunikace může tedy být zavedení konzultačních hodin vedoucích pracovníků, kteří by za určitou dobu, ve stanovený den a hodinu byli k dispozici svým podřízeným pracovníkům. Řešili by s nimi existující problémy a jednak by docházelo k upevnění vztahů mezi nadřízeným a podřízeným.

## **Pracovní prostředí a podmínky**

Dále bych firemnímu managementu doporučoval neustálé *zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek*.

Skoro polovina dotázaných zaměstnanců v dělnických profesích si stěžují na hlučné pracovní prostředí. Ve firmě bylo minulý rok provedeno měření hlučnosti a vyšlo najevo, že hluk je v povoleném stanoveném limitu. Firma přesto začala svým zaměstnancům poskytovat špunty do uší.

S rozhovorů se zaměstnanci jsem zjistil, že jsou velmi nespokojeni se sociálními zařízeními, prostory šaten a sprch. Nicméně vedení společnosti přislíbilo do konce roku částečnou rekonstrukci těchto prostor.

Špatné pracovní prostředí a podmínky mají negativní vliv na samotné zaměstnance a následně i na jejich pracovní výkon. Čím více nedostatků se na pracovišti vyskytuje, tím horší výsledky lze očekávat. V konečném důsledku to znamená snížení produktivity práce a celkové efektivnosti. V zájmu společnosti by proto měla být snaha tyto nedostatky odstranit, nebo alespoň částečně eliminovat.

## 6 Závěr

Pokud chce podnik získat a udržet si kvalifikované pracovníky, musí vytvářet účinnou personální politiku. Jednou z klíčových oblastí personální politiky je motivace. Jestliže se podaří manažerům vytvořit takový motivační program, který bude alespoň z větší části odpovídat motivačnímu profilu jejich zaměstnanců, získají tak motivované a loajální zaměstnance, což se pak projeví i na kvalitě odvedeného výkonu.

Cílem mé diplomové práce bylo zmapovat problematiku motivace ve společnosti TAJMAC - ZPS, a.s. a následně navrhnout doporučení pro zlepšení, které by představovalo opatření vedoucích k aktivnímu ovlivňování pracovního jednání a upevnění pozitivních postojů zaměstnanců společnosti.

Úkolem analýzy bylo získání základních poznatků o tom, jak zaměstnanci hodnotí své zaměstnání, své pracovní zařazení, jak vnímají podnikové klima, co jim v jejich práci pomáhá či naopak překáží.

Na základě těchto poznatků jsem se posléze snažil formulovat své náměty a doporučení pro společnost. Vzhledem k tomu, že společnost TAJMAC – ZPS, a.s. má dobré postavení na trhu a dokáže se velice dobře přizpůsobit vnějšímu okolí, budou mé návrhy a doporučení pravděpodobně pouze dílčím impulsem pro další možný rozvoj společnosti a individuálně pro zlepšení podmínek zaměstnanců ve společnosti.

## Seznam použité literatury

### Monografie:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTUM Praha, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DONNELLY, J. H. -GIBSON, J. L. -IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

KLEIBL, J. – KOUBEK, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 165 s. ISBN 80-7594-411-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno. CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374

### **Internetové zdroje:**

MÍKA, Jan. *Motivačním program – Co by v něm nemělo chybět*. [online]. 2008, [cit. 2008-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/index.php?id=724>>.

*HR Guru: Vzdělání ovlivňuje motivaci*. [online]. 2008, [cit. 2008-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrguru.cz/default.php>> .

*Obchodní rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online].[cit.2008-03-03]. Dostupný z WWW:<<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>>.



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

- jsem byl (a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horní konec 206, Košíky, 687 04